

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO E IMPLEMENTACIÓN
PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNA PERSONA NATURAL A
PERSONA JURÍDICA DEDICADA AL NEGOCIO DE
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AFIANZAMIENTO DE
ADUANA EN EL DMQ.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

SEBASTIÁN ALBERTO MÁRQUEZ TERÁN

DIRECTOR: MGTR. DIEGO SERRANO MACHADO

QUITO, JULIO 2016

DIRECTOR:

Mgtr. Diego Serrano Machado

INFORMANTES:

Mgtr. Edmundo Maldonado

Mgtr. Mariano Merchán

DEDICATORIA

A Dios por la oportunidad que me da a diario para poder cumplir las metas que me planteo en mi vida.

A mis padres que con su apoyo incondicional y su amor infinito han sido parte fundamental de mi vida personal y profesional.

A mi hermana que con sus consejos y compañía han sabido sembrar en mi vida.

A mi familia que gracias a ellos aprendí a ser responsable y a luchar por mis metas y aspiraciones.

Sebastián

AGRADECIMIENTOS

A mi padre que ha sido siempre un ejemplo de vida, que con sus consejos ha sabido motivar mi espíritu para alcanzar grandes metas en la vida.

A mi madre, por su amor y apoyo incondicional con el que pude enfrentar grandes dificultades durante todo este camino recorrido.

A mi familia, el pilar fundamental de mi vida, sin duda es la alegría que me motiva día a día.

A mi director por sus consejos y enseñanzas durante el desarrollo de este trabajo. De igual manera a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que me permitió conocer un nuevo mundo de conocimientos.

Sebastián

ÍNDICE

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO., 1

1.1. MACROENTORNO., 1

1.1.1. Situación Política y Social., 1

1.1.1.1. Población Económicamente Activa., 2

1.1.1.2. Empleo y Desempleo., 3

1.1.1.3. Coeficiente de Gini., 6

1.1.2. Situación Económica y Comercial., 8

1.1.2.1. Producto Interno Bruto., 9

1.1.2.2. PIB per Cápita., 10

1.1.2.3. Índice de Precios al consumidor., 11

1.1.2.4. Balanza comercial., 12

1.1.2.5. Inflación., 13

1.1.3. Situación tecnológica., 14

1.2. REALIDAD DE LA EMPRESA (MICROENTORNO)., 15

1.2.1. Sector Primario., 15

1.2.1.1. Competidores Potenciales., 16

1.2.1.2. Competidores actuales., 17

1.2.2. Sector Secundario., 18

1.2.2.1. Competencia de Sector Secundario., 19

2. DIAGNÓSTICO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA., 21

2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA., 21

2.1.1. Triada Estratégica., 22

2.1.2. Constitución Empresarial., 27

2.1.2.1. Tipos de compañías de Comercio en el Ecuador., 28

2.1.3. Estructura Organizacional., 30

2.1.4. Estrategia Competitiva., 32

2.1.4.1. Las cinco fuerzas competitivas., 33

2.1.5. Ciclo PVHA., 35

2.2. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS., 37

2.2.1. Herramienta de análisis FODA., 38

2.2.2. Matriz de Evaluación de Factores externos e internos., 40

2.2.3. Matriz de perfil competitivo., 41

2.2.4. Matriz BCG., 42

3. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO., 45

3.1. FORMULACIÓN DE MISIÓN PARA JMC AGENCIA DE ADUANAS., 45

3.3.1. Implementación de Misión.,	46
3.2. FORMULACIÓN DE VISIÓN 2020 PARA JMC AGENCIA DE ADUANAS.,	47
3.3.2. Implementación de Visión.,	47
3.3. VALORES CORPORATIVOS JMC.,	48
3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA JMC AGENCIA DE ADUANAS.,	49
3.5. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA JMC AGENCIA.,	50
3.6. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS PARA JMC AGENCIA Y ASESORÍA.,	52
3.6.1. Política de Seguridad Ocupacional.,	52
3.6.2. Política de Conducta.,	52
3.7. CONTROL DE CUMPLIMIENTOS OBJETIVO Y ESTRATEGIA.,	54
3.8. MAPA ESTRATÉGICO DE JMC AGENCIA Y ASESORÍA.,	57
3.9. CADENA DE VALOR DE JMC AGENCIA DE ADUANAS.,	58
3.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA JMC AGENCIA DE ADUANAS.,	59
3.10.1. Flujograma de Estructura Organizacional.,	60
3.10.2. Perfiles de Cargos.,	61
3.11. DESARROLLO DE MATRIZ FODA PARA JMC AGENCIA DE ADUANA.,	65
3.12. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES PARA JMC AGENCIA DE ADUANAS.,	68
3.13. MATRIZ BCG PARA LA JMC AGENCIA DE ADUANAS.,	70
3.13.1. Servicios que ofrece JMC (productos).,	70
3.13.2. Clasificación de servicios según Matriz BCG.,	71
3.14. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.,	74
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.,	78
4.1. CONCLUSIONES.,	78
4.2. RECOMENDACIONES.,	80
REFERENCIAS.,	83

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1:	Datos Históricos Porcentaje de Desempleo en el Ecuador., 5
Tabla 2:	Datos Históricos del Coeficiente de Gini en Ecuador., 7
Tabla 3:	Número de Graduados de Tercer y Cuarto Nivel en el Ecuador., 17
Tabla 4:	Ventas anuales en dólares de agencias de Aduana más significativas., 18
Tabla 5:	Ventas 12% Operadores Logísticos en 2014., 20
Tabla 6:	Objetivos Estratégicos de JMC Aduana., 49
Tabla 7:	Estrategias JMC Agencia., 50
Tabla 8:	Estrategias y Cumplimiento de JMC Agencia., 54
Tabla 9:	Perfil de Cargo de Gerente Administrativo para JMC Agencia de Aduana., 61
Tabla 10:	Perfil de Cargo de Gerente de Operaciones para JMC Agencia de Aduana., 62
Tabla 11:	Perfil de Cargo de Gerente Financiero para JMC Agencia de Aduana., 63
Tabla 12:	Perfil de Cargo de Gerente Ventas para JMC Agencia de Aduana, 64
Tabla 13:	Matriz FODA JMC., 67
Tabla 14:	Matriz de Evaluación de Factores Externos., 68
Tabla 15:	Matriz de Evaluación de Factores Internos., 69
Tabla 16:	Costos de Implantación de la Propuesta del plan estratégico para el primer año., 74

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1:	Distribución de la Población Económicamente Activa Nacional., 3
Figura 2:	Porcentaje de desempleo en el Ecuador., 5
Figura 3:	Coeficiente de Gini en el Ecuador Dispersión., 7
Figura 4:	Crecimiento económico Ecuador – Europa – Latinoamérica., 8
Figura 5:	Precio del Barril de Petróleo Trimestral., 9
Figura 6:	Producto Interno Bruto., 10
Figura 7:	PIB Per Cápita del Ecuador., 11
Figura 8:	Balanza comercial del Ecuador., 12
Figura 9:	Inflación anual del Ecuador., 14
Figura 10:	Pirámide del plan organizacional., 26
Figura 11:	Estructura de las Organizaciones., 31
Figura 12:	Metas estratégicos de una organización., 32
Figura 13:	Cinco Fuerzas de Porter., 34
Figura 14:	El ciclo PHVA., 36
Figura 15:	Ciclo y aplicación del PHVA., 37
Figura 16:	Análisis FODA., 39
Figura 17:	Matriz de perfil competitivo., 42
Figura 18:	Generación de Efectivo y Condiciones Requeridas para lograr un portafolio equilibrado., 44
Figura 19:	Implementación de Misión en las Oficinas de JMC., 46
Figura 20:	Implementación de Visión 2020 en las oficinas de JMC., 47
Figura 21:	Mapa estratégico para la compañía JMC Agencia de Aduana., 57
Figura 22:	Cadena de Valor de la compañía JMC Agencia de Aduana., 58
Figura 23:	Organigrama elaborado para la empresa JMC Agencia de Aduana., 60
Figura 24:	Matriz BCG para la compañía JMC Agencia de Aduana., 73
Figura 25:	Control de Actividades del primer año de planificación., 77

RESUMEN EJECUTIVO

Muchas compañías en la actualidad comenzaron sus operaciones como personas naturales, pero el crecimiento de transaccionabilidad, costos, gastos e ingresos demanda una estructura más organizada y la necesidad de una administración adecuada por lo que el cambio a persona jurídica es la mejor manera de plantear una planificación estratégica sostenible en el tiempo. Este trabajo desarrolla la planificación estratégica y el cambio de persona natural a persona jurídica de la empresa JMC agencia y asesoría.

En este trabajo de disertación se detalla desde el levantamiento de información hasta la implementación del plan estratégico. Durante las reuniones de levantamiento de información se evidenciaron varias necesidades que JMC poseía como persona natural, por lo que se desarrolló la misión, visión y objetivos organizacionales de la compañía. Una vez definida la razón de ser de la organización y hacia dónde quiere llegar, se realizó un mapa estratégico y una cadena de valor, así se pudo llegar a diseñar matrices de mejora y definir una estructura organizacional idónea para un correcto funcionamiento de JMC aduna y asesoría.

Al final se definió que tipo de persona jurídica es la más adecuada para JMC, según sus necesidades. Se estimó los costos del primer año que generará la adopción del plan estratégico con lo que se dio inicio a la implementación del mismo en la organización, se concluyó y se generó recomendaciones para la administración.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1. MACROENTORNO

Hoy en día muchos factores puede afectar al funcionamiento de una empresa, muchos de estos se los puede controlar mediante políticas eficaces y una buena administración por parte de los directivos, pero existen otros factores que tiene un impacto directo sobre las compañías u organizaciones a las cuales no se tiene forma de controlar, estos son los factores del macroentorno de una empresa en donde se encuentran políticas, mercado, demografía, economía de cada país o de cada región. Por lo que para realizar una planificación estratégica se debe analizar dichos factores y realizar un plan sobre posibles contingencias y así tratar de reducir el riesgo inherente.

En el Ecuador el Ambiente externo o Macro ambiente se mantiene estable teniendo en cuenta que es un país en vías de desarrollo.

A continuación se detalla el análisis individual de los factores más importantes del macroentorno.

1.1.1. Situación Política y Social

Ecuador es un país políticamente independiente desde 10 de Agosto de 1809. Ubicado en el Continente Americano más específicamente en Sur América Sobre la línea ecuatorial, su extensión actual es 283.560 kilómetros cuadrados, limitando

al norte con Colombia al sur y este con Perú y al oeste limita con el Océano Pacífico.

El actual estado Ecuatoriano es un régimen democrático unitario republicano, conformado por cinco Funciones estatales las cuales son: función Ejecutiva, Función Legislativa, Función Judicial, Función Electoral y la Función de Transparencia y Control Social.

La historia política del Ecuador es turbulenta debido a la inestabilidad de cada Gobierno, no es sino hasta el 2007 en que con el gobierno del Eco. Rafael Correa se mantiene una estabilidad con más de 8 años de Gobierno, en donde la ideología política es Izquierdista. Actualmente el Gobierno se encuentra en su peor momento de popularidad, se han realizado diversas protestas en contra del gobierno por parte de pequeños grupos indígenas.

EL Gobierno a turno a implementado políticas favorables a la industria nacional pero afectando a las empresas que importan productos del Exterior y los venden en el Ecuador. Debido a medidas económicas tomadas por las salidas de divisas.

1.1.1.1. Población Económicamente Activa

(Rosado M. S., 2005) afirma que:

La población económicamente activa comprende a las personas de 12 años y más de edad, que produce bienes y servicios. El resto de la

población de ese grupo de edad, se clasifica como población económicamente inactiva. Dentro de la población inactiva están por ejemplo, los estudiantes que se dedican solo a esa actividad

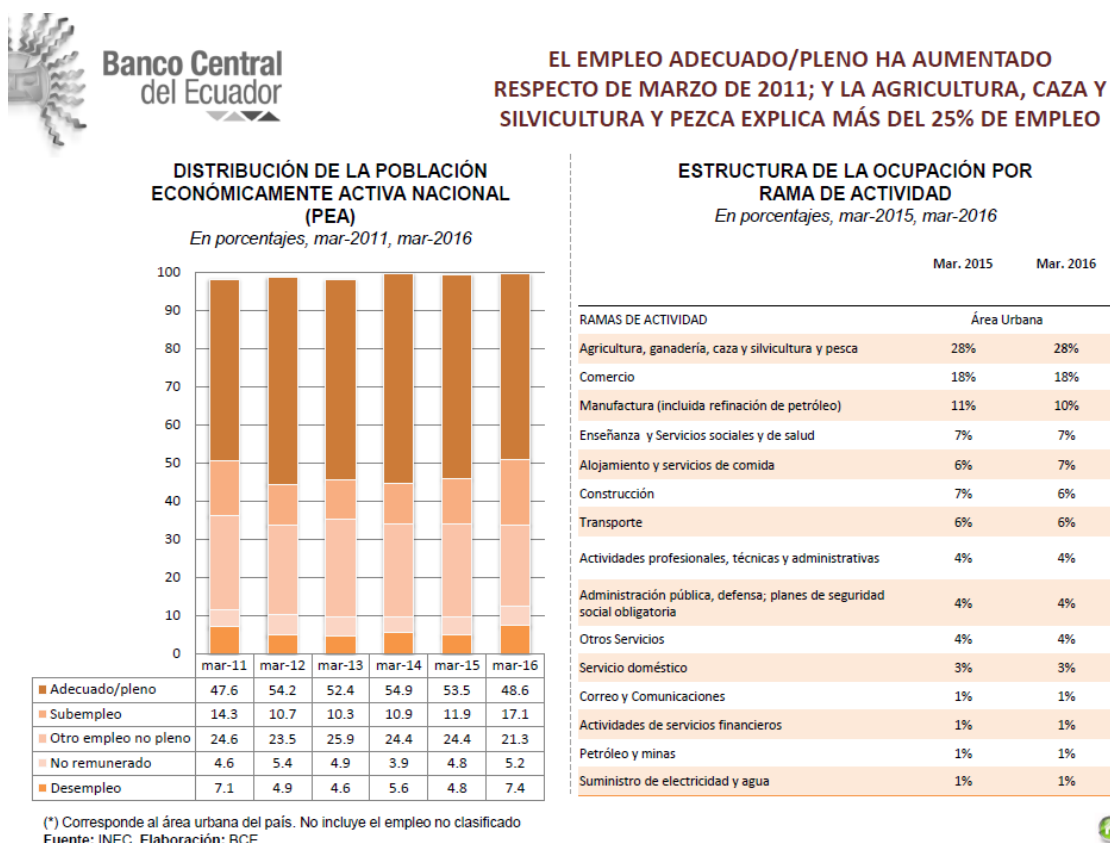


Figura 1: Distribución de la Población Económicamente Activa Nacional.

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.1.1.2. Empleo y Desempleo

Empleo puede entenderse como la ocupación u oficio, que desempeña una persona en una unidad de trabajo, que le confiere la calidad de empleado, o desde el punto de vista del empleador, como aquel que ocupa

a alguien en un puesto laboral, generando empleo, como sinónimo de trabajo

El desempleo es el lado negativo o la carencia del derecho de trabajo. Toda persona que conforma la población activa de un país, o sea que está en condiciones físicas, psíquicas y con la edad requerida para iniciar una relación laboral y no cumplió la necesaria para jubilarse, tiene derecho a demandar trabajo. (Deconceptos.com, <http://deconceptos.com/>, 2015)

Ecuador al ser un país en vías de desarrollo una de las características principales es la falta de empleo, a lo largo de la historia, este punto ha sido un tema que todos los gobiernos de turno han prometido cambiar. Actualmente el desempleo en el Ecuador ha disminuido según datos del Banco Central del Ecuador.

Las políticas del gobierno Ecuatoriano para abolir el desempleo son Socio Empleo, además impulsa microcréditos para PYMES a través del Banco Nacional del Fomento.

Existen Sectores de la población que se han visto desatendidos debido al poco interés del gobierno en buscar y promover inversión extranjera en el país.

Tabla 1: Datos Históricos Porcentaje de Desempleo en el Ecuador

FECHA	VALOR
Marzo-31-2013	4.64%
Junio-30-2013	4.89%
Septiembre-30-2013	4.55%
Diciembre-31-2013	4.86%
Marzo-31-2014	5.60%
Junio-30-2014	5.71%
Septiembre-30-2014	4.65%
Diciembre-31-2014	4.54%
Marzo-31-2015	4.84%
Junio-30-2015	5.58%

Fuente: Banco Central del Ecuador

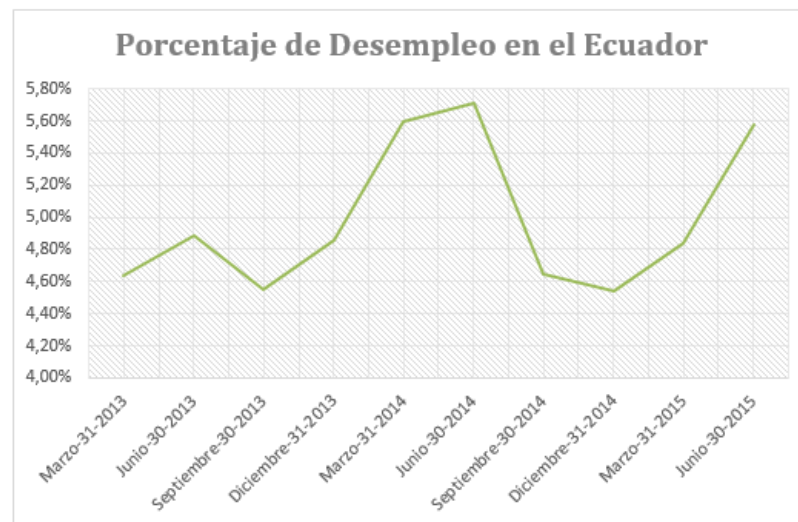


Figura 2: Porcentaje de desempleo en el Ecuador

Fuente: Banco central del Ecuador

El desempleo en el Último semestre creció a un 5.58%, siendo esto desfavorable para las industrias debido a que esto demuestra una baja en las utilidades en el mercado nacional.

1.1.1.3. Coeficiente de Gini

El coeficiente de Gini es un indicador de desigualdad que mide la manera como se distribuye una variable entre un conjunto de individuos, mientras más cercano a cero sea, más equitativa es la distribución de la variable.

El Banco central del Ecuador ha calculado el coeficiente de Gini usando los ingresos per cápita que se obtiene en la Escuela Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). En Junio 2015 se situó en 0.443, mientras que en Junio de 2008 alcanzó un valor de 0.497; por tanto, la desigualdad económica se redujo. (BCE, 2015)

En la actualidad el coeficiente Gini en el Ecuador se encuentra en 0.443 siendo esta una de las más bajas en el Continente de Sur América:

Tabla 2: Datos Históricos del Coeficiente de Gini en Ecuador

Años	Coeficiente <u>Gini</u>
jun-08	0.497
jun-09	0.489
jun-10	0.498
jun-11	0.474
jun-12	0.447
jun-13	0.442
jun-14	0.466
jun-15	0.443

Fuente: Banco Central del Ecuador



Figura 3: Coeficiente de Gini en el Ecuador Dispersión

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.1.2. Situación Económica y Comercial

La desigualdad en el mundo en cuanto a la distribución de la riqueza ha llevado que las economías mundiales sean fuertemente afectadas. La globalización que se ha desarrollado en los últimos años hace que las economías de todos los países dependan unas de otras, por lo que se tiene un efecto domino a la hora de una crisis.

El crecimiento económico en muchos países se vio afectado especialmente en el viejo continente llevando a muchos países a una recesión económica. En el año 2008 existió un decrecimiento económico del -0.5%. A excepción de América latina que no se vio afectada ya que su crecimiento económico fue 6.1%.

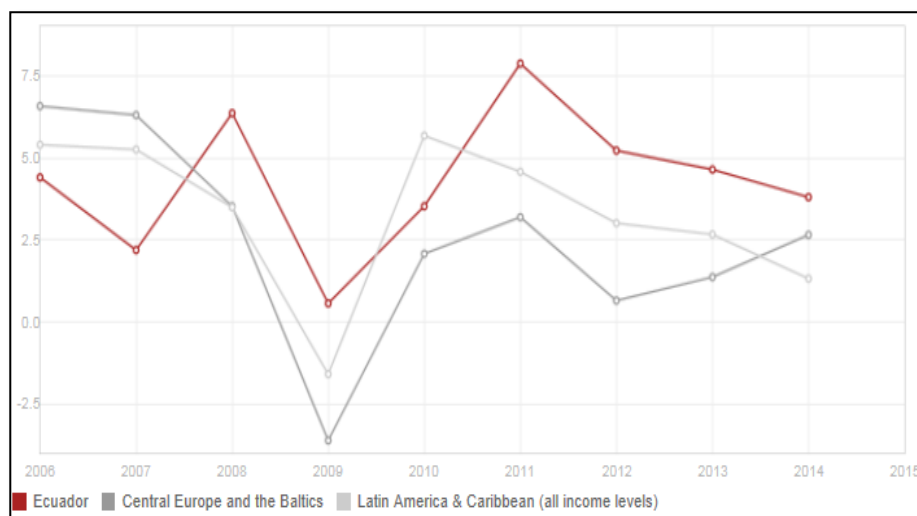


Figura 4: Crecimiento económico Ecuador – Europa – Latinoamérica

Fuente: The World Bank

En el gráfico se ve como el crecimiento del Ecuador en los últimos Años es mayor que el de Latinoamérica y Europa durante los últimos años. Es se debe en gran

parte al alto precio del petróleo durante los años 2012, 2013, y el primer trimestre del año 2014.

En el cuatro trimestre del año 2014 el precio del Crudo se desploma por debajo de lo esperado, bajando en más de 40 dólares por barril, debido a que Ecuador es un país que depende innegablemente de su petróleo, su economía se vio fuertemente golpeada. Obligando a reajustar el presupuesto estatal anual.

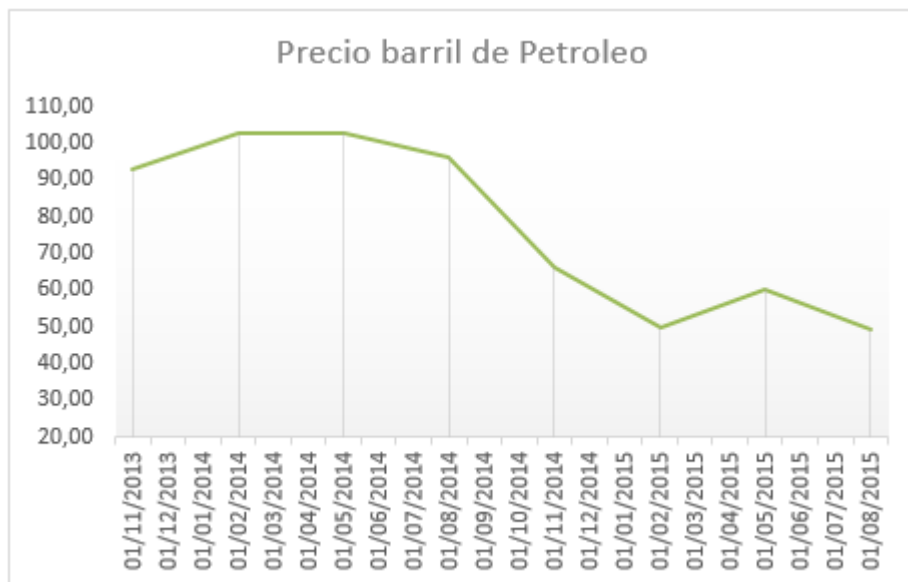


Figura 5: Precio del Barril de Petróleo Trimestral

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.1.2.1. Producto Interno Bruto

En la actualidad el Ecuador ha sufrido una disminución en su PIB esto debido a que al bajo precio del petróleo como se muestra en el Grafico anterior.

En el segundo trimestre de 2015, en PIB de Ecuador a precios constantes USD 2007 mostró un crecimiento inter-anual de 1.0% (t/t-4, respecto al segundo trimestre del 2014) y una Variación trimestral (tt.4, respecto al segundo trimestre de 2014) y una variación trimestral. (t/t-1, respecto al primer trimestre del 2015) de -0.3%; el nivel del PIB en valores constantes se Ubicó en USD 17,59 millones. (BCE, 2015)

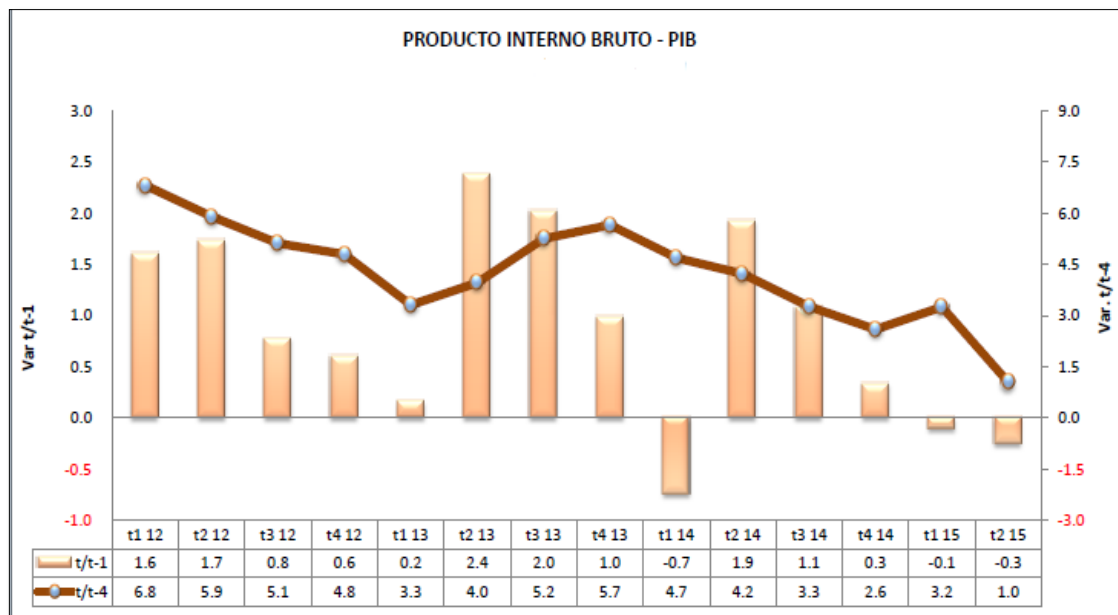


Figura 6: Producto Interno Bruto

Fuente: Banco central del Ecuador

1.1.2.2. PIB per Cápita

El (BancoMundial) define que:

El PIB per cápita es el producto interno bruto dividido por la población a mitad de año. El PIB es la suma del valor agregado bruto de todos los

productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos.

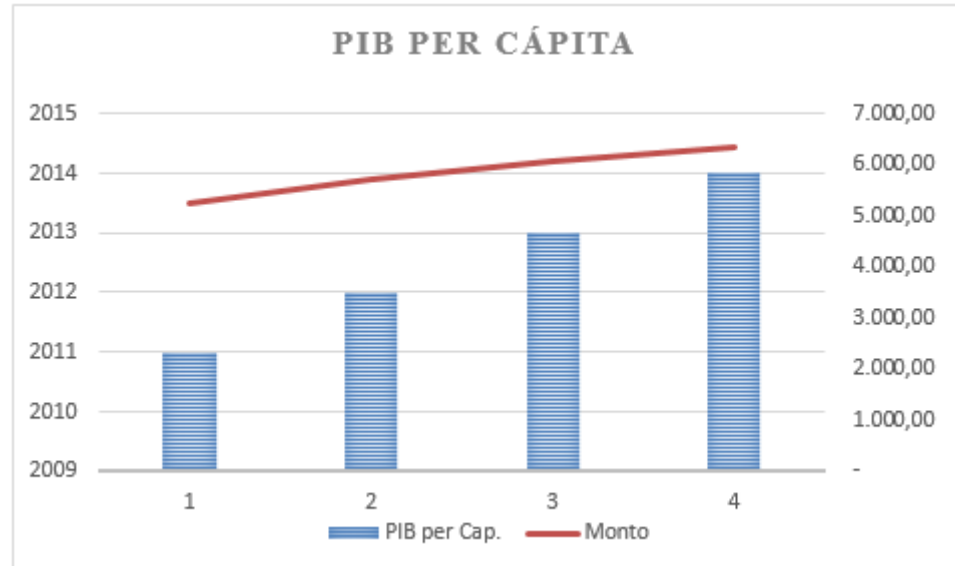


Figura 7: PIB Per Cápita del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.1.2.3. Índice de Precios al consumidor

El índice de Precios al Consumidor del Ecuador (IPC), Base anual 2014=100, es un indicador mensual, nacional y para nueve ciudades, que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 359 productos de la canasta fija de investigación, obtenidos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales. (INEC, 2014)

1.1.2.4. Balanza comercial

En los tres trimestres transcurridos de 2015, se registró un saldo deficitario en balanza comercial de USD -1,681 millones, este resultado muestra un comportamiento contrario, si se compara con el saldo comercial favorable en el mismo período de 2014, que fue de USD 527 millones.

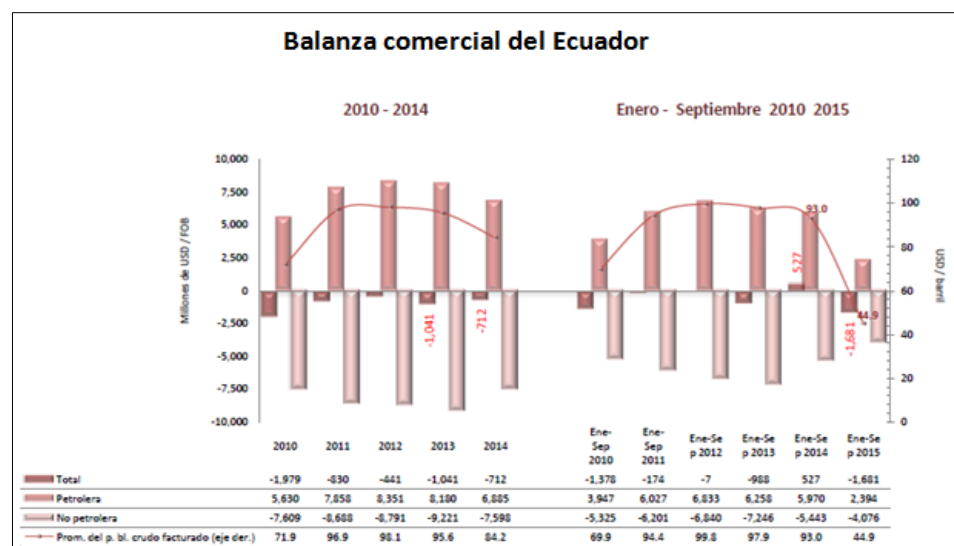


Figura 8: Balanza comercial del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

(Krugman, Wells, & Pérez Apilanez, 2007) sostiene que:

Dentro de la balanza comercial se distingue entre balanza por cuenta corriente y balanza financiera.

La mayoría de transacciones que se recogen en la balanza por cuenta corriente son compraventas internacionales de bienes (trigo, petróleo) o de servicios (asesoría, informática, hoteles).

La balanza financiera de un país es la diferencia en un periodo dado entre las ventas y las compras de activos al extranjero.

La balanza financiera mide los flujos de capital, es decir, los fines de ahorro entre países.

El Ecuador por ser un país no industrializado, sus principales productos de exportación son materias primas, esto hace que no se genere valor agregado a la mayoría de productos de exportación.

Productos como camarones, banano y cacao son los productos agrícolas más exportados por el Ecuador. Sin embargo el producto estrella del Ecuador es el Petróleo. Por esta razón los presupuestos estatales son tan sensibles a la variación del precio del petróleo.

1.1.2.5. Inflación

La inflación, en economía, es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía. Una medida frecuente de la inflación es el índice de precios, que corresponde al porcentaje anualizado de la variación general de precios en el tiempo, el más común es el índice de precios al consumidor.

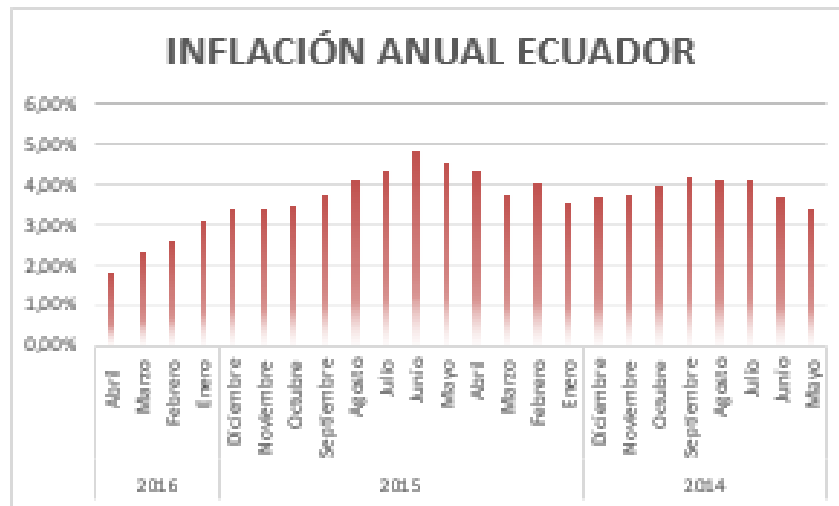


Figura 9: Inflación anual del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

1.1.3. Situación tecnológica

Ecuador alrededor del tiempo al igual que los países en vías de desarrollo todo tipo de tecnología, el desarrollo tecnológico en el país es poco.

Sin embargo en el último gobierno se ha modernizado las instituciones públicas, la aduana ecuatoriana ha tenido reformas tecnológicas, hasta el año 2000 todos los trámites aduaneros se los realizaba en documentos físicos. En la actualidad la aduana maneja un sistema llamado Ecuapass el cual permite realizar declaraciones aduaneras vía online. Este sistema ha permitido grandes cambios dentro del mercado debido a que su tiempo de respuesta es menor,

1.2. REALIDAD DE LA EMPRESA (MICROENTORNO)

JMC es una organización ubicada en la ciudad de Quito en la Av. la prensa N51-90 y Rio Arajuno. JMC empezó sus actividades en 1982, logrando que su prestigio incremente y su alcance en el mercado se expanda continuamente.

En los 33 años de existencia, JMC se ha enfocado en brindar un servicio profesional de asesoramiento a exportadores, importadores y agentes activos del comercio exterior en temas como logística, desaduanización, liberaciones, permisos, transporte y todo tipo de tramitología a nivel nacional en comercio exterior.

1.2.1.Sector Primario

Desde que los estados dejaron de ser autosuficientes, los intercambios de productos entre naciones o estados fueron un acto fundamental para la subsistencia de los mismos. Con el tiempo pasaron a las exportaciones de los productos sobrantes y a importar los bienes escasos, pero no fue sino hasta 580 A.C que se instala un Entidad de control del traspaso de mercaderías entre territorios en Roma; el "portorium".

El sector aduanero nace de la necesidad de controlar el tránsito de mercaderías entre territorios políticos, denominado como comercio exterior, para mantener un equilibrio entre compra y venta de los mismos y generar impuestos para usufructo del estado.

Actualmente en el Ecuador el Ministerio de Comercio Exterior es el encargado de regular y normar el comercio exterior dentro del país, mediante la Secretaria Nacional de Aduanas del Ecuador; dentro de sus funciones está el control a todos los operadores económicos en el comercio exterior entre ellos a las agencias de Aduana.

Existen varias normativas que regulan la actividad de los agentes fedatarios de Aduana entre ellas están

- Constitución nacional del Ecuador (2008).
- Ley Orgánica de Aduanas.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Ley de Régimen Tributario Interno

Bajo esta reglamentación debe partir cualquier tipo de acción de una Agencia de Aduana.

1.2.1.1. Competidores Potenciales

Para poder acceder en el sector del Comercio exterior más específicamente al campo de las Agencias de Aduana se tiene que cumplir requisitos, los cuales están dictados por la SENAE, entre los más importantes están: Tener título profesional Universitario o de nivel tecnológico conferido por una universidad o escuela superior politécnica y otras instituciones reconocidas legalmente, refrendado por el CONESUP, Acreditar Como mínimo cinco Años de experiencia en

Actividades de Comercio exterior y operaciones aduaneras en el sector público o privado, mediante hoja de vida con respaldo.

En el Ecuador se Actualmente el 4% de la población ostenta un título profesional, por lo que no se encuentra un riesgo potencial el mercado de posibles competidores.

Tabla 3: Número de Graduados de Tercer y Cuarto Nivel en el Ecuador

RÉGIMEN	CANTIDAD DE GRADUADOS	PORCENTAJE
PARTICULAR AUTOFINANCIADA	81,391.00	13,23%
PARTICULAR COFINANCIADA	132,800.00	21,59%
PÚBLICA	401,011.00	65,18%
TOTAL	615,202.00	100,00%

Fuente: Consejo Nacional de Educación Superior
Realizada por: Sebastián Márquez

1.2.1.2. Competidores actuales

La SENA E pública una lista actualizada de Agentes de Aduana Actualizado donde constan 283 Agentes de Aduana distribuidos por todo el País, la mayor concentración se constata en Quito y Guayaquil, la mayoría de Fedatarios de Aduana son personas naturales por lo que quiere decir que falta tecnificación en el Sector. He ahí la necesidad de Desarrollar un plan estratégico para poder fomentar una administración

más profesional en todo el sector, y con esto se pueda llegar a tener un sector más competitivo que brinde un servicio de mejor calidad.

A continuación un cuadro donde se puede ver los agentes de Aduana (personas Jurídicas) con mayor volumen de ventas.

Tabla 4: Ventas anuales en dólares de agencias de Aduana más significativas

Empresa	Ventas locales 12%
Raul Coka Barriga c. Ltda.	2,678,244.61
Siatiguop S.A	1,600,000.00
GCL Logistic	1,116,793.16
Adapaustro S.A.	756,459.97
Aduanesa S.A.	243,186.70
Agenedaca C. Ltda.	121,554.23

Fuente: Revista Ekos

Realizado por: Sebastián Márquez

1.2.2. Sector Secundario

Dentro del mercado del comercio exterior la logística es fundamental para la entrega de mercaderías resultado de la compra y venta de productos entre naciones.

La logística de los negocios es un campo relativamente nuevo del estudio integrado de la gerencia, comparado con los tradicionales campos de las finanzas, el marketing y la producción. Con lo mencionado anteriormente, los individuos han llevado a cabo actividades de logística durante muchos años. Las empresas también se han ocupado continuamente de las actividades de movimiento y almacenamiento (transporte- inventario). La novedad de este campo estriba en el concepto de dirección Coordinada de las actividades relacionadas, en vez de la práctica histórica

de manejarlas de manera separadas, además del concepto de que la logística añade valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente y para las ventas. Aunque la dirección coordinada de la logística no se había practicado de manera general sino hasta hace poco tiempo, la idea se remonta al menos a 1844. En los escritos del ingeniero francés Jules Dupuit, la idea de comercializar un costo por otro (costos de Transporte por costos de inventarios) era evidente en la selección entre transporte terrestre y acuático.

Logística.- es la gestión general del traslado, movilidad, almacenaje de las mercaderías a donde sean requeridas. La gestión logística implica la identificación de posibles proveedores y distribuidores; la evaluación de como la forma más eficaz y eficiente entre la combinación de servicio y precio entre operadores logísticas.

1.2.2.1. Competencia de Sector Secundario

Dentro del mercado de logística se puede estructurar en dos parámetros.

- Las organizaciones que tiene un propio departamento de logística, estas generalmente son empresas grandes, multinacionales, o extranjeras. Estas organizaciones debido a sus grandes presupuestos pueden costear un departamento privado de logística.
- Según la definición elaborada por ANADIF y Deloitte, “operador logístico es aquella empresa que por encargo de su cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e, incluso,

ciertas actividades del proceso productivo), organiza, gestiona y controla dichas operaciones utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados. En este sentido, el operador logístico responde directamente ante su cliente de los bienes y de los servicios adicionales acordados en relación con éstos y su interlocutor direct”.

Por lo antes definido se puede observar que el mercado de competidores directos serían los operadores logísticos que se encuentran en el mercado Ecuatoriano. Entre los más destacados se encuentran a Letargo del Ecuador, Quifatex, GCL Logistic, Entre otros.

Tabla 5: Ventas 12% Operadores Logísticos en 2014

Empresa	Ventas locales 12%
Leterago del Ecuador S.A.	310,865,064.00
Quifatex S.A.	248,562,236.00
GCL Logistic	1,116,793.16
Kuehne + Nagel S.A.	41,971,221.00
External S.A.	5,385,486.00
Logistica Ecuatoriana S.A.	4,959,991.00

Fuente: Revista Ekos

Realizado por: Sebastián Márquez

2. DIAGNÓSTICO Y FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación es primordial para toda entidad por lo que en las organizaciones modernas debe existir una planificación estratégica dirigida al logro de los objetivos principales. Rusell Ackoff define a la planificación como el proceso de establecer objetivos y escoger y medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Planificación estratégica.- se define como el proceso por el cual los miembros guían de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. (Goodstein, Planeación estrategica Aplicada, 1998)

Desde su inicio JMC funciona como persona natural, y su operación cubría las necesidades de sus clientes, es decir no contaba con una planificación estratégica diseñada, La administración de JMC contaba con una sola persona a cargo.

En la actualidad JMC no cuenta con una planificación estratégica definida es decir, no se encuentran definidos la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos; al realizar el levantamiento de información se evidencio que los colaboradores que laboran en JMC mantienen objetivos personales más que departamentales, Cada integrante sabe que es lo que debe realizar para cumplir con su trabajo mas no tiene una idea clara de las metas organizacionales. Por lo que es primordial el desarrollo de objetivos estratégicos.

Para mejorar la operatividad de la compañía es necesario el desarrollo de un plan estratégico y la implementación de la misma. Esto permitirá una que la empresa cuente con una adecuada información que sirva para la toma de decisiones.

Dentro del cambio de persona natural a persona jurídica es primordial que se diseñe una estructura Organizacional adecuada para poder cubrir todas las necesidades actuales de JMC, para esto se definirá perfiles adecuados, con actitudes, aptitudes y conocimiento técnico para cada Cargo.

2.1.1. Triada Estratégica

Para el desarrollo de un plan estratégico se debe definir claramente que va a realizar la organización, para que lo va a realizar es decir definir una meta futura, y describir cómo va a lograr llegar a lograr la meta. Por lo que se debe definir la Misión, Visión y Política.

2.1.1.1. Misión

JMC no posee en la actualidad una misión definida, por lo que se mantuvo una reunión con la administración de la Organización, para poder llegar a definir la misión de la compañía.

La misión representa la razón de ser la empresa, considerando sobre todo el atractivo del negocio en el entorno en el que la empresa opera. La Misión de una empresa es un concepto ligado con la visión de la misma representa una definición sobre la actividad a la que se dedica, cómo se

lleva a cabo esta actividad y en qué se diferencia positivamente de las demás. (Neira, 2012)

La misión responde a la pregunta ¿Cuál es la razón de la existencia de la institución? En ella se explica la principal y fundamental razón por la que la organización existe.

En la misión se debe contemplar las principales expectativas de los clientes, debido a que sin los mismos la organización no tiene razón de ser.

La organización debe generar un plan de comunicación de la misión a todos los miembros de la misma. Debido a que en la misión debe contener de forma explícita lo que debe hacer la organización para satisfacer a los clientes.

2.1.1.2. Visión

JMC no mantiene una visión definida, debido a la falta de una planificación estratégica, nunca se definieron parámetros para realizarla, por lo que es de vital importancia que la compañía defina una visión así poder encaminar las operaciones la misma hacia donde se quiere llegar.

Duran las reuniones mantenidas con la administración de JMC se definió los parámetros para realizar la visión de la compañía.

La visión representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto en el futuro y

poniéndola por escrito, a fin de crear la ilusión de lo que debe ser en el futuro no lejano la organización. La visión es, pues, la narración de dicho sueño empresarial. (Neira, 2012)

La visión de una organización debe buscar compactar el futuro de la compañía, lo que se quiere llegar a lograr en un futuro de largo plazo, este generalmente varia de 5 a 10 años.

Al igual que la misión de la empresa la visión debe ser comunicada a toda la organización ya que es sumamente importante que los miembros de la organización, para que sepan hacia donde se quiere llegar.

Las características de la visión son:

- Clara y concisa.- La visión debe expresar claramente lo que la empresa quiere llegar a ser en un tiempo definido.
- Medible.- El tiempo de la misión debe ser medible es decir tener un tiempo establecido claramente.

2.1.1.3. Objetivos Organizacionales

JMC tiene objetivos corto plazo como organización pero no presenta una verdadera definición de Objetivos Organizacionales, cuando se mantuvo la reunión muchos con la administración se evidencio que varias personas mantenían ideas distintas de lo que sería un objetivo para la compañía. Por

lo que es importante definir objetivos específicos para toda la organización.

Los objetivos Organizacionales se los plantea a base de la misión y visión de la compañía, los objetivos organizacionales deben ser medibles, alcanzables, y deben tener un tiempo determinado.

Los objetivos organizacionales para una compañía es la base de la administración estratégica, ya que toda la operación que se desprenda de la compañía será para alcanzar dichos objetivos. Hay que tener cuidado con el planteamiento de los objetivos, ya que puedes beneficiar a la empresa o perjudicarla, si los objetivos no son alcanzables se podría generar un ambiente de desmotivación para los colaboradores de la compañía, al contrario si los objetivos de la compañía son muy fáciles de alcanzar se podría generar un conformismo en los colaboradores.

2.1.1.4. Política

Las políticas que mantiene JMC son netamente verbales y expresadas en los contratos con el personal, por lo que es evidente la falta de implementar políticas organizacionales y así poder alinear a la empresa hacia un mismo Objetivo.

Declaración escrita o implícita por parte de una organización de sus intenciones y principios en relación con su misión y comportamiento general, que proporciona un marco de actuación y para el establecimiento de sus objetivos, estrategias y planes de Acción.

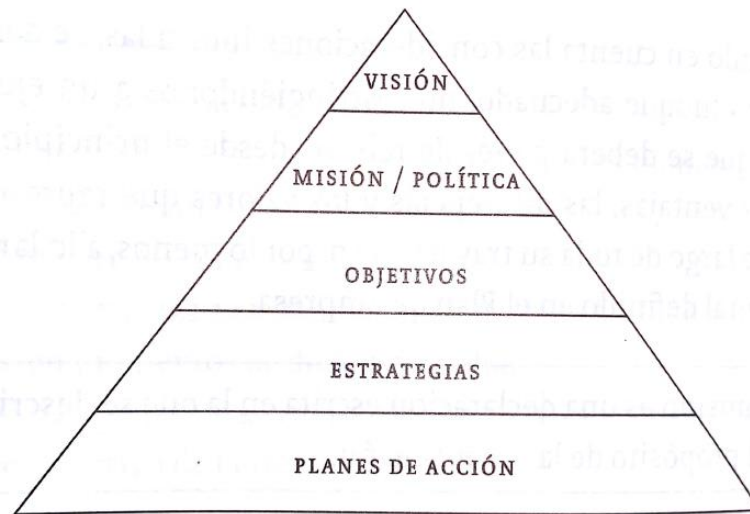


Figura 10: Pirámide del plan organizacional

Fuente: Neira José, Cómo Preparar el plan de empresa, 2012

La planificación correcta de la misión visión de una agencia de aduana como JMC es la base para el desarrollo de una correcta administración y obviamente de una planificación estratégica que guía a la empresa al objetivo del cambio de persona natural a persona jurídica.

Lo que se va a buscar con la visión de la organización es llegar a ser una institución reconocida legalmente, con una administración inteligente, con criterio profesional. Conjuntamente de una política clara que acompañe.

Dentro de la política se debe considerar los valores corporativos que genere la empresa y que este alineado al giro del negocio y a la estrategia determinada.

2.1.2. Constitución Empresarial

La fundamentación de este trabajo es el cambio de persona natural a persona jurídica de la compañía, por lo que en la reunión mantenido con la administración se realizó el entendimiento de cada tipo de personería Jurídica por lo que se va a desarrollar el plan estratégico con cambios según el resultado de la elección de la administración sobre qué tipo de personería Jurídica sea la idónea.

Como el principal objetivo de la organización es el cambiar de persona natural a persona jurídica, se definirá el concepto de cada persona.

Persona Natural.- La persona Natural es el individuo humano, el ser humano, entidad psico-somática dotada de vida-. El derecho ha de considerarla sistemáticamente en sí misma y no en relación de las instituciones relacionadas con ella. El derecho debe, entonces, considerar su existencia, su individualización, y sus atributos. (Espitia, 2015)

Persona Jurídica.- Persona Jurídica o personalidad jurídica es el reconocimiento a un ser humano, una organización, una empresa y otro tipo de entidad para asumir una actividad o una obligación que produce una plena responsabilidad desde la mirada jurídica, tanto frente a sí mismo como respecto a otros. (Deconceptos.com, <http://deconceptos.com/>, 2015)

Los beneficios que la personería jurídica es evidente para una organización moderna. En el desarrollo de la estrategia se debe considerar todos los parámetros que trae la conversión de persona Jurídica.

2.1.2.1. Tipos de compañías de Comercio en el Ecuador

Art2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en Nombre colectivo.- Las principales características de esta compañía son:

- Se conforman de dos o más personas
- Se conforman a través de escritura publica
- En la razón social solo podrán constar los nombres de los socios
- Para la constitución de la compañía se debe pagar al menos el 50% del capital suscrito.
- En esta compañía rige el principio de conocimiento y confianza entre los socios.
- La Ley no señala para esta compañía un mínimo de capital fundacional
- Por las obligaciones sociales los socios responden en forma solidaria e ilimitada.

La compañía en comandita simple y dividida por acciones.- Las principales características de esta compañía son:

- Se conforman de dos tipos de socios Comanditados y comanditarios
- Comanditados son aquellos ilimitadamente responsables.
- Los llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

- Para esta compañía no existe un mínimo de capital fundacional.
- La administración está a cargo de los socios comanditados.
- No está sujeta a la superintendencia de compañías.

Las compañías de responsabilidad limitada.- Las principales características de esta compañía son:

- Se conforma desde dos a quince invitados
- Los socios solo responden hasta el monto de sus aportaciones
- Se sujeta a la superintendencia de Compañías
- El capital mínimo de constitución de la compañía es de 400 dólares.

La compañía anónima.- Las principales características de esta compañía son:

- El capital se divide en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones.
- Se constituyen con mínimo dos socios y no tiene límite de socios.
- El capital mínimo de constitución es de ochocientos Dólares.
- Se sujeta a la superintendencia de Compañías

La compañía de economía mixta.- Las principales características de esta compañía son:

- Para la conformación debe existir dos personas jurídicas una pública y otra privada.
- EL capital mínimo de constitución es de ochocientos Dólares.

- El capital mínimo de constitución es de ochocientos Dólares.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas Jurídicas.

La ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

(Ley de compañías del Ecuador, 1999)

2.1.3. Estructura Organizacional

JMC se estructura de una manera horizontal en donde existen dos tipos de colaboradores, los administradores, es decir las personas que manejan el área financiera y administrativa, y los operativos, este tipo de cargo se encarga de llevar a cabo todas las tareas operativas de la compañía.

La estructura Organizacional en una organización es fundamental, ya que al tener bien definido y distribuido las funciones y responsabilidades dentro de la organización, más fácil será realizar un control de procesos y actividades en donde se delimitan responsabilidades por cargos.

La estructura organizativa es el instrumento con el que cuenta la organización para ordenar sus recursos humanos con el fin de conseguir los objetivos marcados en la estrategia. El diseño de la estructura de una organización se puede realizar desde estos dos Diseños

Mecanicista:

- *Muy compleja*

- *Muy formal*
- *Muy rígida y jerárquica*
- *Con escasa participación de los trabajadores*

Orgánica:

- *Flexible y adaptable*
- *Con comunicación en todos los niveles*
- *Con gran participación de los trabajadores*

Estructura de las organizaciones	
Dirección	Encargada de definir la estrategia de la organización y marcar las metas que se quieren conseguir.
Mandos intermedios	Elementos entre la dirección y el núcleo de operaciones, debido a que la complejidad cada vez mayor de las organizaciones obliga a dividir más, las áreas de control y toma de decisiones.
Núcleo de operaciones	Son los trabajadores propiamente dichos, los encargados de producir los servicios o productos que forman el catálogo de la empresa.
Grupos normalizados	Personas externas encargadas de realizar tareas de supervisión, análisis, control de procedimientos (consultorias).
Servicios de Apoyo o staff	Son los encargados de asesorar a la dirección y mandos intermedios en temas específicos en los que necesitan información experta.

Figura 11: Estructura de las Organizaciones

Fuente: Fernández María del Pilar

2.1.4. Estrategia Competitiva

La estrategia Competitiva de la empresa es fundamental en la planeación estratégica ya que con ella definiremos las formas y políticas mediante las cuales se logrará competir en el mercado al que se va a enfocar.

Según Porter la estrategia competitiva debe estar en toda empresa que pretenda generara una administración planeada y organizada.

La estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y medios (políticas) con las que trata de alcanzarlos. (Porter & Rosas Sánchez, 2000).



Figura 12: Metas estratégicos de una organización

Fuente: (Porter & Rosas Sánchez, 2000).

2.1.4.1. Las cinco fuerzas competitivas

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria, la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.

Pegar la Imagen de la ruela

- Riesgo de que entren más participantes.- en una industria los nuevos participantes aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello pueden hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.
- Barreras contra entrada.- las principales fuentes de barreras: Economías de escala, Diferenciación de productos, Necesidades de capital, Costos cambiantes, acceso a los canales de distribución
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores.- adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes.
- Presión Provenientes de los productos sustitutos.- Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial. Mientras

más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

- Poder de Negociación de los compradores.- Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí.
- Poder de Negociación de los proveedores.- Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

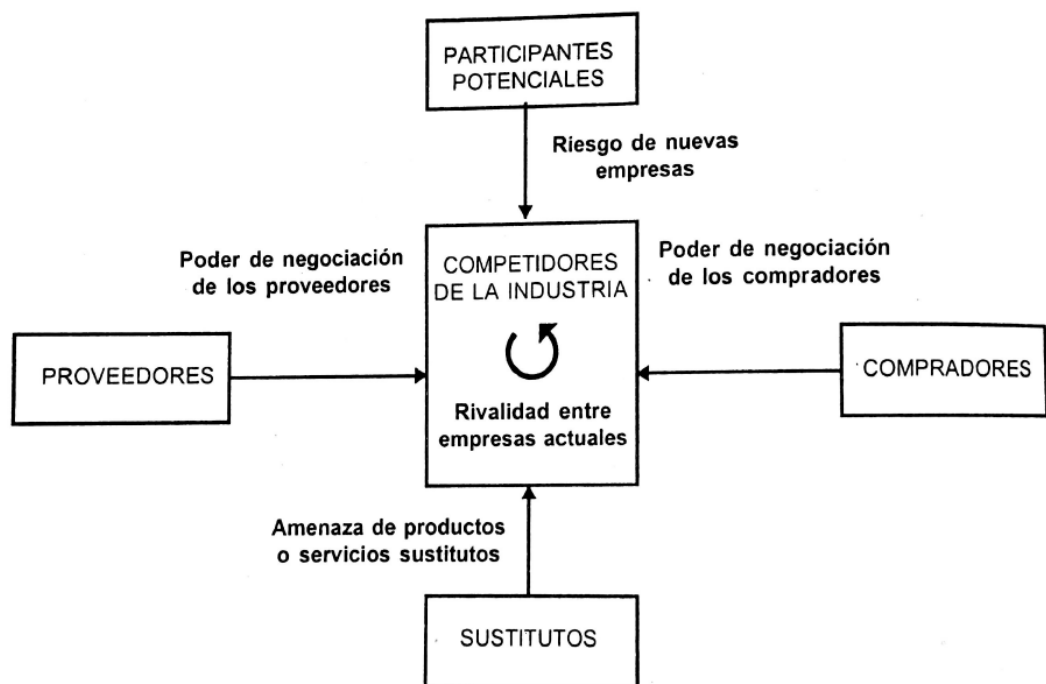


Figura 13: Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: : (Porter & Rosas Sánchez, 2000)

Las 5 fuerzas de Porter es un método de análisis de la industria que permite realizar una planificación estratégica. Ya que se realiza un entendimiento de toda la industria, y busca potencializar todo tipo de ventaja competitiva de una organización.

2.1.5. Ciclo PVHA

Para el desarrollo del plan estratégico de JMC se deberá realizar un entendimiento de la empresa y su organización, lineamiento y políticas, un diagnóstico de la situación actual de la organización, definición de estrategias, elaboraciones de planes estratégicos y llevar un correcto seguimiento y revisión continua de los mismos.

Para la correcta aplicación de un plan estratégico se debe llevar a cabo un Ciclo PHVA.

El ciclo Deming o PHVA fue desarrollado en la segunda década del siglo XX por Walter Shewhart y por Edwards Deming. El Ciclo Deming consta de 4 fases el primero es Planifique, Haga, Verifique, Actúe.

Planear.-Primero se define los planes y la visión de la meta que tiene la empresa en donde quiere estar en un tiempo determinado.



Figura 14: El ciclo PHVA

Fuente: El método Deming en la práctica (2004)

Hacer.- En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se esté llevando a cabo según lo acordado

Verificar.- Aquí se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, porque lo que no se puede medir, no se puede mejorar en na forma sistemática.

Actuar.- Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad: si al verificar los resultados se logró lo que teníamos planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo; pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente. (Pastor Pérez Villa, 2007)

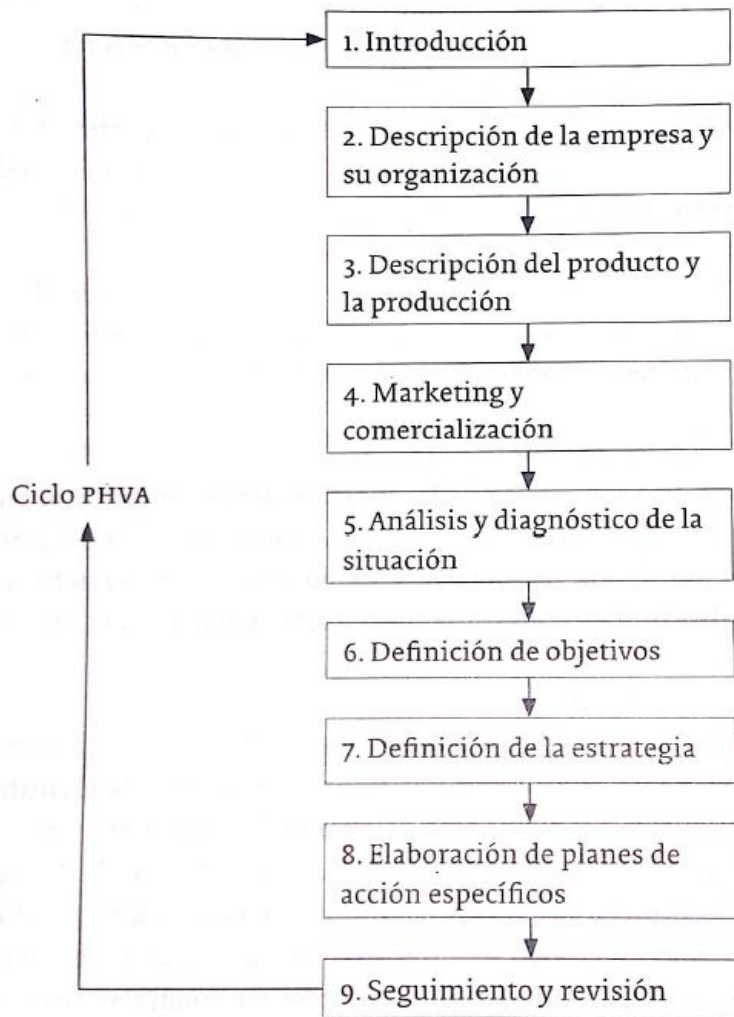


Figura 15: Ciclo y aplicación del PHVA

Fuente: Neira José, Cómo Preparar el plan de empresa, 2012

2.2. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Las herramientas de análisis son de vital importancia para el desarrollo de un plan estratégico.

2.2.1. Herramienta de análisis FODA

Una herramienta de análisis es la matriz FODA en donde se realiza un estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para poder determinar las oportunidades y amenazas que son externas a la organización y no se pueden manipular. Y las Fortalezas y debilidades que son netamente de la empresa y se las puede modificar.

Oportunidades.- son los aspectos que ofrecen alguna opción o alternativa interesante y positiva para el desarrollo de la idea de negocio, las oportunidades suelen ser factores que provienen del exterior, principalmente del mercado y su entorno.

Amenazas.- Todo aquello que plantea una amenaza o un riesgo, principalmente del exterior. Son principalmente los competidores, posiciones de fuerzas de clientes, cambios en el mercado, cambios legislativos, etc.

Fortalezas.- Aspectos de los que la empresa dispone, que la sitúan en una buena posición. Su origen es interno. Generalmente son recursos valiosos a disposición de la empresa, tales como, conocimientos, RR.HH, recursos materiales, comerciales, financieros, etc.

Debilidades.- Son aspectos negativos de origen interno que dificultan o limitan a la empresa, a los cuales se debe poner remedio. Normalmente se refieren a la falta de recursos o capacidades tanto materiales como humanas y económicas. (Neira, 2012)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.	No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.	Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.

Figura 16: Análisis FODA

Fuente: Thompson y Striland, 1998

Mediante la matriz FODA se realizara un análisis de los factores fuertes y débiles de JMC, en la elaboración de un estudio detallado se evidencia los aspectos internos que la empresa tiene para poder realizar una planificación estratégica direccionada en la potencialización de sus fortalezas y un plan de acción para sus debilidades.

Para los factores externos de la compañía se analizara las oportunidades y amenazas que se encuentran en el mercado del comercio exterior.

Cuando se analiza las oportunidades junto a las fortalezas se encontrara un posible nicho de mercado en donde se pueda incurrir y sacar beneficios del mismo, y cuando se estudie las debilidades y amenazas se podrá construir un plan de acción para mejorar y que estas debilidades no acarreen problemas posteriormente.

2.2.2. Matriz de Evaluación de Factores externos e internos

El uso de matrices como herramientas para realizar análisis de la situación de la empresa y su relación directa con los factores externos e internos son útiles para poder tomar decisiones sobre la administración de la organización. Por lo las matrices EFE (Matriz de Evaluación del Factor Externo) y EFI (Matriz de Evaluación del Factor Interno) son de vital importancia a la hora de desarrollar una planificación estratégica para cualquier organización.

MATRIZ “EFE”.- esta matriz permite a los resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

MATRIZ “EFI”.- esta matriz resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2003)

El proceso que se debe seguir para la elaboración de las Matrices “EFI” y “EFE” se desarrolla iniciando con la lista de fortalezas y debilidades en caso que sea la

matriz “EFI” y las oportunidades y amenazas en la matriz “EFE”. En segunda instancia, se asigna un peso de 0,0 a 1,0 a cada una de ellas, relacionando cada característica con su peso relativo para el éxito en la industria la suma será 1,0.

2.2.3. Matriz de perfil competitivo

El propósito de esta matriz es ubicar el lugar que ocupan las diferentes variables externas inmediatas en su afectación sobre el sistema organización en análisis.

El paso que se debe seguir para la realización de la matriz de perfil competitivo son:

- 1.- Identificar los factores decisivos de éxito en el sector del cual hace parte la organización analizada, haciendo el listado de fortalezas y debilidades decisivas, con un mínimo de 5 y un máximo de 20.
- 2.- Ponderar los factores. La totalidad de los factores dispuestos tiene una valoración de 1,0.
- 3.- Clasificar las variables: Tipo 1) corresponde a un debilidad mayor; tipo 2) debilidad menor; tipo 3) fortaleza menor; tipo 4) fortaleza mayor.
- 4.- Hacer la comparación entre competidores. Si el resultado es mayor a 2,5, entonces se presentó una situación de fortaleza respecto a los competidores.

Ejemplo de Matriz de perfil competitivo:

Factor clave de éxito	Ponderación	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Precio	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Posición financiera	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Calidad	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Lealtad del consumidor	0,2	1	0,2	2	0,4	1	0,2
Responsabilidad	0,2	4	0,8	1	0,2	2	0,4
Totales	1,0		2,8		2,1		2,4

Figura 17: Matriz de perfil competitivo

Fuente: (Zabala Salazar, 2005)

2.2.4. Matriz BCG

La matriz Boston toma su nombre de la organización internacional de consultoría empresarial de Boston Consulting Grupo, de los EEUU,. Creadora del instrumento. El concepto general de la matriz BCG puede ser útil a la hora de clasificar producto o servicios y para diseñar estrategias a medio plazo.

Esta matriz clasifica a productos y servicios de una empresa en cuatro categorías, que en BCG designaron con nombres tan simpáticos como descriptivos:

- *Productos Estrella:* muestran un alto potencial de crecimiento, pero no son generadores netos de efectivo ya que exigen que se invierta en ellos prácticamente todo lo que generan, por ejemplo, en publicidad, promoción de ventas, actividades de venta, etc.

- *Productos Vacas Lecheras*: por el contrario, generan una gran cantidad de efectivo neto par la empresa; exigen menos efectivo que generan.
- *Productos Perros*: Prácticamente no generan efectivo (ventas muy bajas con márgenes muy bajos)
- *Productos Signos de Interrogación*: son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones para llegar a generar ventas importantes.

Lo anterior quiere decir que, de acuerdo con el concepto de portafolio equilibrado antes señalado, una empresa debe preocuparse por:

- Mantener una varias vacas lecheras que le generen el efectivo suficiente para financiar todas las operaciones de la empresa.
- Tener una o más estrellas, ya que son los productos/servicios que pueden convertirse en el Futuro en vacas lecheras. (Marketing Publishing, 1995)

Categoría	Generación de efectivo	Un portafolio equilibrado implica
<i>ESTRELLAS</i>	Nula	Tener una o dos “estrellas”.
<i>VACAS LECHERAS</i>	Alta	Tener una o varias “vacas lecheras”.
<i>PERROS</i>	Nula	Tener muy pocos “perros” y/o salir de ellos.
<i>SIGNOS DE INTERROGACIÓN</i>	Negativa	Tener muy pocos, convertirlos en “estrellas” o salir de ellos.

Figura 18: Generación de Efectivo y Condiciones Requeridas para lograr un portafolio equilibrado

Fuente: (Dias de Santos, 1995)

3. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Después de haber definido el marco teórico del plan estratégico, se realizara la implementación práctica para la realización de la planificación estratégica de JMC Agencia de Aduanas.

Como el objetivo de JMC es convertirse de una persona natural a una persona Jurídica la planificación inicial será primordial para el comienzo de funcionamiento como empresa.

JMC tiene más de 30 años de experiencia ha logrado brindar un servicio de buena calidad, y satisfaciendo la necesidades de sus clientes.

3.1. FORMULACIÓN DE MISIÓN PARA JMC AGENCIA DE ADUANAS

JMC Aduana es una empresa transparente, confiable, servicial y eficaz que realiza todo el proceso de importaciones, exportaciones, transporte, autorizaciones, liberaciones, permisos: previos al embarque, Regímenes especiales, logística y todo tipo de tramitología en comercio exterior a nivel nacional, comprometiéndonos siempre con nuestros clientes, dando soluciones y respaldando a sus intereses logrando así ayudar al desempeño y desarrollo de nuestros clientes”.

3.3.1. Implementación de Misión

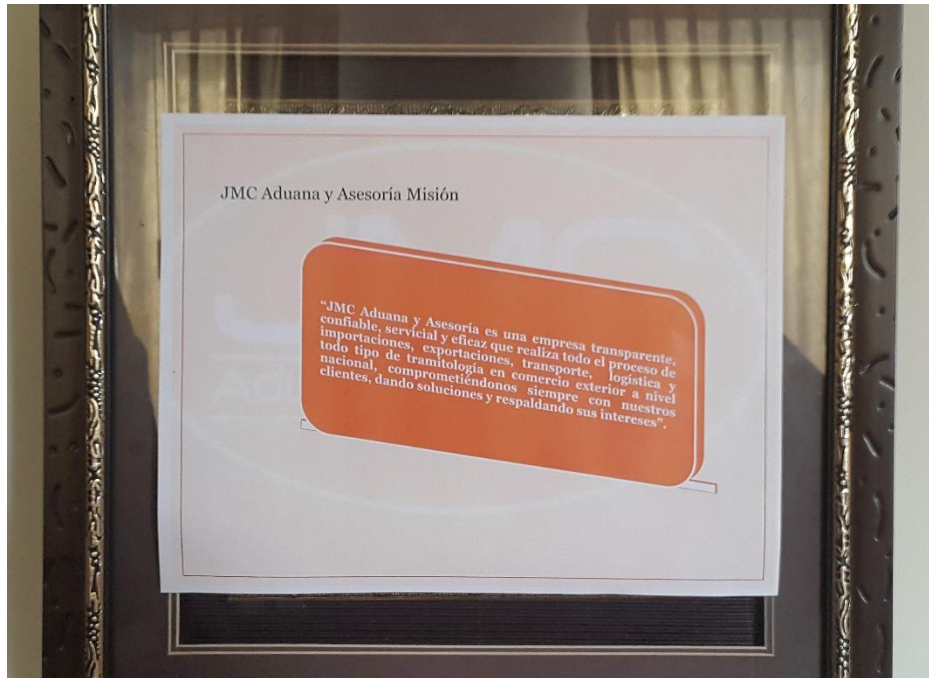


Figura 19: Implementación de Misión en las Oficinas de JMC

Fuente: Oficinas de JMC agencia de Aduana

La sociabilización de la misión es imprescindible en JMC por lo que se realizó la colocación de la misión a la entrada de la empresa para que cumplir con el plan de implementación. También se la instaló como cubre pantallas en cada computadora de la compañía. Después de realizar la implantación de la misión se procedió a realizar la visión.

3.2. FORMULACIÓN DE VISIÓN 2020 PARA JMC AGENCIA DE ADUANAS

JMC Aduana y Asesoría será la empresa de soluciones en comercio exterior, aduana y operaciones logísticas más eficiente en nuestro país, logrando disminuir costos, tiempos y ganarnos la confiabilidad de nuestros clientes en este campo, entregándonos a nuestros clientes seremos un ente activo de desarrollo sostenible y continuo dentro de los siguientes 10 años.

3.3.2. Implementación de Visión

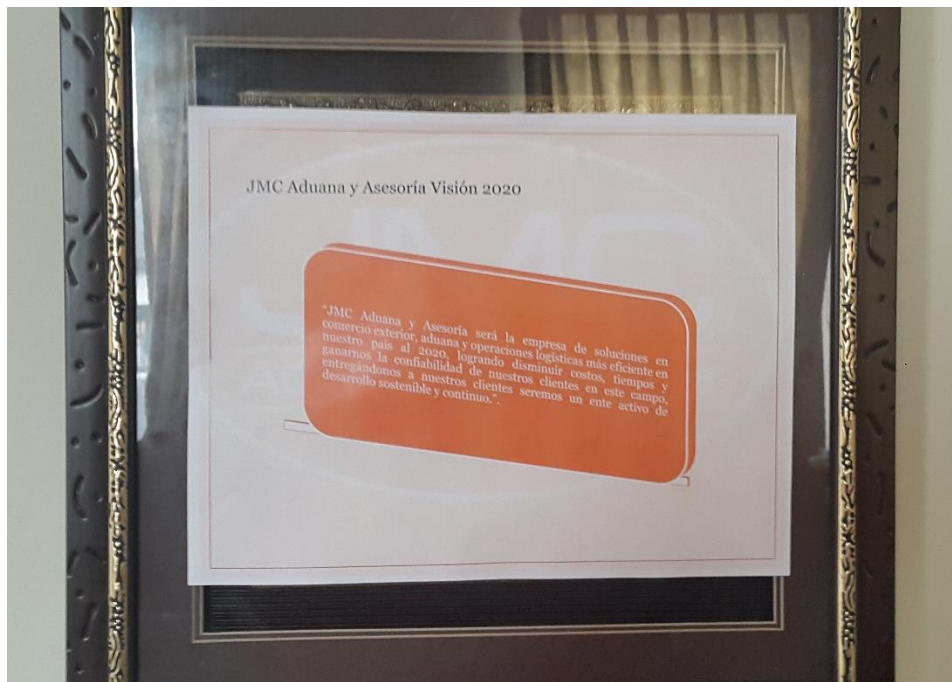


Figura 20: Implementación de Visión 2020 en las oficinas de JMC.

Fuente: Oficinas de JMC agencia de Aduana

3.3. VALORES CORPORATIVOS JMC

- Trabajamos enmarcados a la Ley.

Nosotros cumplimos con toda disposición legal en nuestro campo, y hacemos cumplir dichas disposiciones.

- Cumplimos lo que ofrecemos.

Realizamos nuestro trabajo de manera responsable, eficiente, confiable y honesta.

- Tiempos y costos son nuestra prioridad.

Nuestros clientes son nuestra principal preocupación, ofrecemos soluciones en tiempos y costos.

- Nos personalizamos de sus problemas.

Los interés de nuestros clientes son nuestros intereses, las preocupaciones de nuestros clientes son nuestras preocupaciones por ello somos una solución eficiente para nuestros clientes comprometiéndonos y responsabilizándonos de nuestro trabajo.

- Mantenemos un enlace de información actualizado.

Los pasos que damos son siempre transmitidos e informados a nuestros clientes al igual que cualquier cambio en el medio.

3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA JMC AGENCIA DE ADUANAS

Los objetivos estratégicos a formular están alineados con la misión y visión y valores de la Compañía, estos apuntarán a cumplir una mejor gestión administrativa en JMC. Por lo que se tomara en cuenta como meta institucional a la visión antes formulada.

Tabla 6: Objetivos Estratégicos de JMC Aduana

Objetivos estratégicos de JMC Aduanas	
Objetivo	Descripción
1.-	Elaborar un flujo de procedimientos operativos en los cuales se puedan predeterminedar tareas y procesos específicos de cada puesto, para poder mejorar las operaciones de la compañía durante el segundo semestre del año en curso
2.-	Definir políticas de conducta, para poder mejorar el ambiente laboral dentro de la organización en el primer tercer trimestre del año 2016
3.-	Comunicar los objetivos estratégicos de la compañía, para poder generar pertenecía y empoderamiento de los colaboradores con la compañía durante el primer año.
4.-	Definir una estructura Organizacional, con los perfiles idóneos para cada cargo, logrando un sólido esquema administrativo para JMC en lapso de dos meses.
5.-	Lograr un reconocimiento y buen posicionamiento de la Marca JMC Agencia y Asesoría en los próximos dos años

Tabla 6: Objetivos Estratégicos de JMC Aduana

6.-	Conseguir un mercado base y ventas constantes que cubran costos fijos de la compañía en los próximos dos años
7.-	Mejorar los sistemas tecnológicos para un mejor rendimiento en los procesos operativos y poder tener un mejor manejo de información que ayuden en la toma de decisiones en un lapso de seis meses.

3.5.ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA JMC AGENCIA

Tabla 7: Estrategias JMC Agencia

Estrategias JMC Agencia		
Objetivo	Descripción	Estrategia
1.-	Elaborar un flujo de procedimientos operativas en los cuales se puedan predeterminedar tareas y procesos específicos de cada puesto, para poder mejorar las operaciones de la compañía durante el segundo semestre del año en curso	Realizar un relevamiento de información a todos los departamentos de la compañía para realizar un flujograma de procesos operativos, y llegar a tener un mapa de procesos.
		Definir responsables para cada proceso de la compañía y así poder dar seguimiento a los resultados de los procesos
2.-	Definir políticas de conducta, para poder mejorar el ambiente laboral dentro de la organización en el primer tercer trimestre del año 2016	Enfocarse en el bienestar de los colaboradores, capacitándolos en temas de riesgos y salud ocupacional, trato con clientes. Buscar el relacionamiento entre colaboradores.

Tabla 7: Estrategias JMC Agencia

3.-	Comunicar los objetivos estratégicos de la compañía, para poder generar pertenecía y empoderamiento de los colaboradores con la compañía durante el primer año.	Colocar en lugares visibles para todos los colaboradores leyendas con la Misión y Visión de la compañía.
		Crear un tablero de asuntos sociales y nombrar a un encargado de la misma para poder sociabilizar políticas, valores, etc. De la compañía.
4.-	Definir una estructura Organizacional, con los perfiles idóneos para cada cargo, logrando un sólido esquema administrativo para JMC en lapso de dos meses.	Realizar un estudio de mercado para poder definir un perfil de puesto idóneo para cada caso.
		Contratar asesores expertos en selección de personal para poder contar con una profesional asesoría sobre las verdaderas necesidades de JMC
5.-	Lograr un reconocimiento y buen posicionamiento de la Marca JMC Agencia en los próximos dos años	Elaborar planes de marketing, para poder lograr un posicionamiento de la Marca JMC.
6.-	Conseguir un mercado base y ventas constantes que cubran costos fijos de la compañía en los próximos dos años	Conseguir que el 50% de la cartera de clientes sean fijos, para así poder generar ingresos sostenidos que pueden cubrir costos fijos.
7.-	Mejorar los sistemas tecnológicos para un mejor rendimiento en los procesos operativos y poder tener un mejor manejo de información que ayuden en la toma de decisiones en un lapso de seis meses.	Invertir en un sistema contable que tenga características de última tecnología, para así poder agilizar todo tipo de operación y eliminar desperdicios de tiempo.

3.6. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS PARA JMC AGENCIA Y ASESORÍA

3.6.1. Política de Seguridad Ocupacional

JMC a través de su departamento de Recursos Humanos proveerá a todos los empleados tan pronto ingresen a la misma, de una tarjeta de identificación personal, el cual deberá ser portado para el ingreso a las instalaciones de la compañía.

Los colaboradores de JMC deberán portar sus uniformes de trabajo durante su jornada laboral de 8 horas diarias. Para los cargos que consten en trabajar en bodegas de la Aduana del Ecuador deberán portar Casco, Botas de punta de Acero, y Overoles de trabajo apropiados que los proporcionara la Compañía.

Cada departamento deberá constar con un brigadista el cual será capacitado en temas de seguridad ocupacional. Se deberán hacer simulacros de desastres naturales, incendios, y otros posibles contingentes, mensualmente

3.6.2. Política de Conducta.

Todos los colaboradores de JMC deberán portar credenciales y cumplir el horario de ocho horas diarias de trabajo, con una hora de almuerzo:

Hora de entrada: 8:00

Hora de Salida: 17:00

Las ausencias por fuerza mayor deben ser notificadas el mismo día, posteriormente se deberá justificar las faltas en el departamento de RRHH con un certificado médico avalado por la IESS.

Ningún colaborador puede trabajar bajo las influencias de sustancias psicotrópicas, y/o estupefacientes. Esta será una grave falta la cual puede terminar en la separación del colaborador de la compañía.

3.7. CONTROL DE CUMPLIMIENTOS OBJETIVO Y ESTRATEGIA

Tabla 8: Estrategias y Cumplimiento de JMC Agencia.

Estrategias JMC Agencia					
Objetivo	Descripción	Estrategia	Responsable	Tiempo de Ejecución	Avance
1.-	Elaborar un flujo de procedimientos operativas en los cuales se puedan predeterminedar tareas y procesos específicos de cada puesto, para poder mejorar las operaciones de la compañía durante el segundo semestre del año en curso	Realizar un relevamiento de información a todos los departamentos de la compañía para realizar un flujograma de procesos operativos, y llegar a tener un mapa de procesos.	Gerente operativo	5 Meses	60%
		Definir responsables para cada proceso de la compañía y así poder dar seguimiento a los resultados de los procesos, para una mayor obtención de resultados por parte de las personas encargadas de cada proceso, los indicadores servirán para realizar mejoras continuas dentro de cada posición de la compañía.	Gerencia Administrativa	1 Meses	60%

Tabla 8: Estrategias y Cumplimiento de JMC Agencia.

2.-	Definir políticas de conducta, para poder mejorar el ambiente laboral dentro de la organización en el primer tercer trimestre del año 2016	Enfocarnos en el bienestar de los colaboradores, capacitándolos en temas de riesgos y salud ocupacional, trato con clientes.	Gerencia Administrativa	1 Mes	100%
		Encuestar y obtener temas relevantes de importancia para los colaboradores y poder definir políticas acorde dichas necesidades.	Asistente Administrativa	1 Mes	80%
3.-	Comunicar los objetivos estratégicos de la compañía, para poder generar pertenecía y empoderamiento de los colaboradores con la compañía durante el primer año.	Colocar en lugares visibles para todos los colaboradores leyendas con la Misión y Visión de la compañía.	Asistente Operativo	7 Dias	40%
		Crear un tablero de asuntos sociales y nombrar a un encargado de la misma para poder sociabilizar políticas, valores, etc. De la compañía. Así poder publicar noticias sobre fechas importantes para la compañía.	Asistente Operativo	1 Mes	40%

Tabla 8: Estrategias y Cumplimiento de JMC Agencia.

4.-	Definir una estructura Organizacional, con los perfiles idóneos para cada cargo, logrando un sólido esquema administrativo para JMC en lapso de dos meses.	Realizar un estudio de mercado para poder definir un perfil de puesto idóneo para cada caso.	Gerente Administrativo	4 Meses	100%
		Contratar asesores expertos en selección de personal para poder contar con una profesional asesoría sobre las verdaderas necesidades de JMC	Gerente Administrativo	3 meses	100%
5.-	Lograr un reconocimiento y buen posicionamiento de la Marca JMC Agencia y Asesoría en los próximos dos años	Elaborar planes de marketing, para poder lograr un posicionamiento de la Marca JMC.	Gerentes de Ventas	6 Meses	15%
6.-	Conseguir un mercado base y ventas constantes que cubran costos fijos de la compañía en los próximos dos años	Conseguir que el 50% de la cartera de clientes sean fijos, para así poder generar ingresos sostenidos que pueden cubrir costos fijos.	Gerentes de Ventas	6 Meses	15%
7.-	Mejorar los sistemas tecnológicos para un mejor rendimiento en los procesos operativos y poder tener un mejor manejo de información que ayuden en la toma de decisiones en un lapso de seis meses.	Invertir en un sistema contable que tenga características de última tecnología, para así poder agilizar todo tipo de operación y eliminar desperdicios de tiempo.	Gerente Administrativo	6 Meses	10%

3.8. MAPA ESTRATÉGICO DE JMC AGENCIA Y ASESORÍA

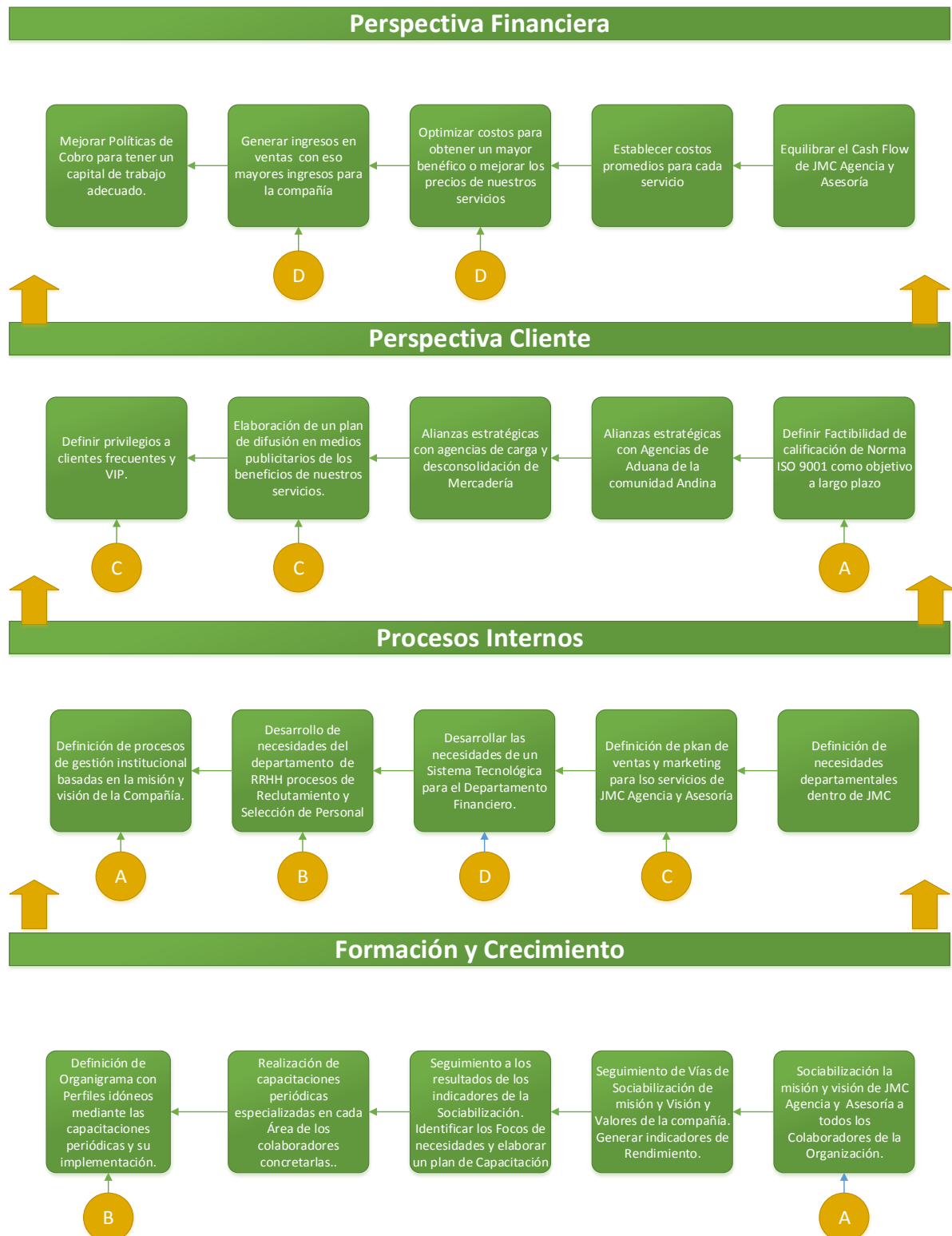


Figura 21: Mapa estratégico para la compañía JMC Agencia de Aduana

3.9. CADENA DE VALOR DE JMC AGENCIA DE ADUANAS



Figura 22: Cadena de Valor de la compañía JMC Agencia de Aduana

3.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA JMC AGENCIA DE ADUANAS

La estructura organizacional de JMC se divide en cuatro cargos fundamental para el funcionamiento de la compañía. Estos cargos serán las cabezas de los departamentos de comercialización logística y operaciones.

A continuación se definirá en un flujo grama la estructura organización de JMC. Y se realizara una descripción de las características, conocimientos, actitudes y aptitudes que se necesita para cada cargo.

3.10.1. Flujograma de Estructura Organizacional

JMC Agencia de Aduanas

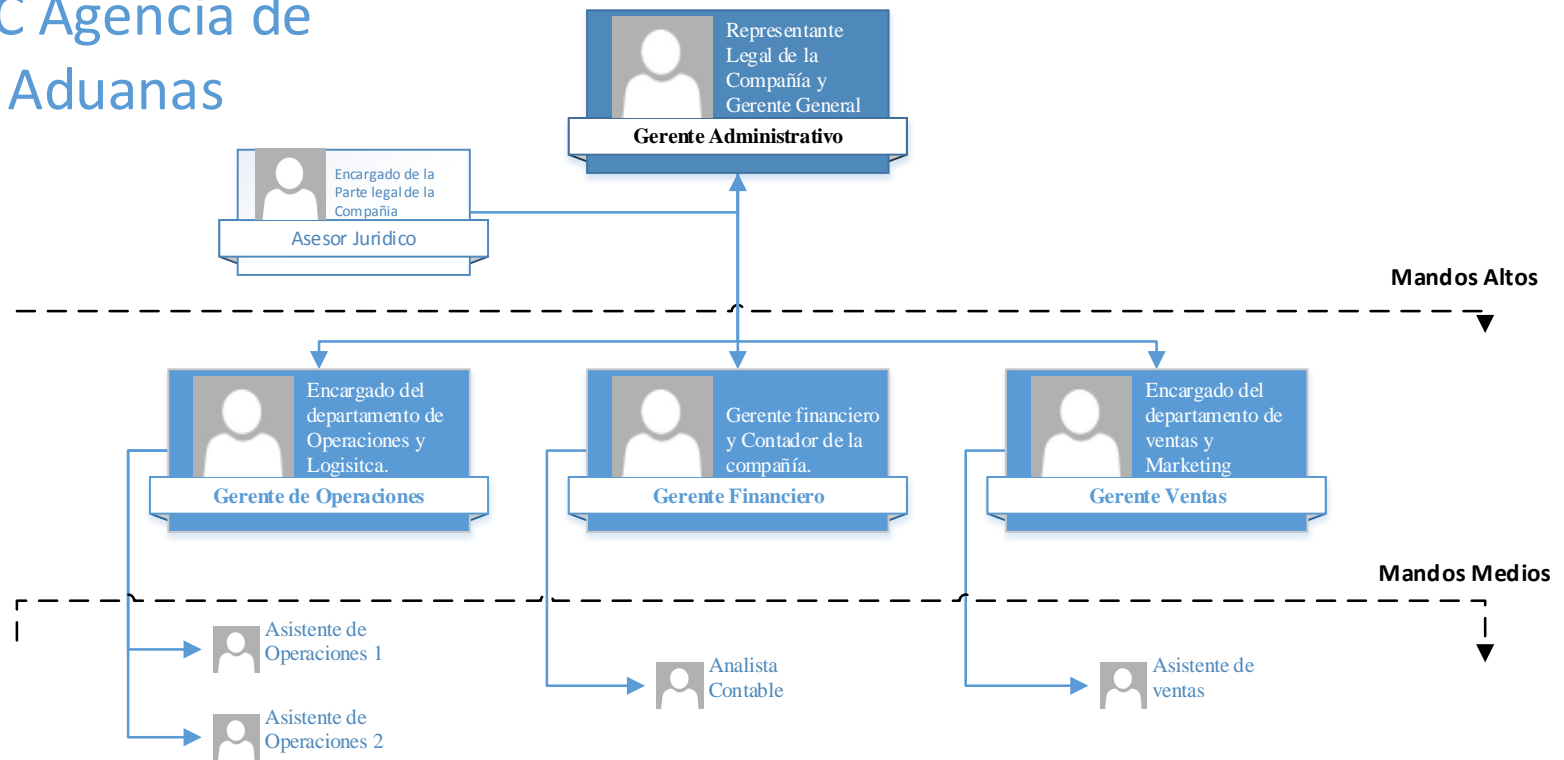


Figura 23: Organigrama elaborado para la empresa JMC Agencia de Aduana

3.10.2. Perfiles de Cargos

Tabla 9: Perfil de Cargo de Gerente Administrativo para JMC Agencia de Aduana

1.-Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Gerente Administrativo
Departamento:	Administrativo
N° de Personas a Cargo	8
Reporta:	Accionistas
2.-Naturaleza del Cargo	
Objetivo General del Puesto:	Planificar, controlar y verificar todas las actividades realizadas en la empresa, para un buen desenvolvimiento de la misma.
3.- Funciones del Cargo	
<p>Administrar los departamentos Administrativo, financiero, operaciones y logística.</p> <p>Planificar, verificar y Controlar los presupuestos anuales de la compañía.</p> <p>Rendición de cuentas a los accionistas de la compañía anualmente.</p> <p>Colaborar directamente con el departamento de ventas de la compañía.</p> <p>Responder contra cualquier problema legal como representante legal de la compañía.</p> <p>Control de Calidad y satisfacción de principales clientes.</p>	
4. Especificaciones del Cargo	
Educación	Título de 4to nivel en Administración de Empresas o carreras afines.
Experiencia	4 años en cargos similares
Habilidades	<p>Manejo de personal</p> <p>Relacionamiento con el cliente</p> <p>Trabajo bajo presión</p> <p>Planificación estratégica.</p>
Responsabilidad	Supervisión de todos los departamentos
5. Competencias Técnicas	
<p>Conocimiento en Finanzas, Presupuestos, Contabilidad y planificación</p> <p>Conocimiento de Comercio exterior</p> <p>Conocimientos de Derecho mercantil, tributario, laboral, societario, y temas referentes a la legislación del Ecuador</p> <p>Conocimientos técnicos en Ventas, Marketing y Tendencias de mercado</p>	

Tabla 10: Perfil de Cargo de Gerente de Operaciones para JMC Agencia de Aduana

1.-Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Gerente de Operaciones
Departamento:	Logística
Nº de Personas a Cargo	2
Reporta:	Gerente Administrativo
2.-Naturaleza del Cargo	
Objetivo General del Puesto:	Planificar, Controlar Verificar todas las actividades referentes con las operaciones, logística de la compañía.
3.- Funciones del Cargo	
<p>Verificar todas las operaciones de la compañía.</p> <p>Planificar, los tiempos de desaduanización por liquidación.</p> <p>Manejo de procesos e indicadores de rendimiento de los mismos</p> <p>Gestión de control de operaciones logísticas de la compañía</p> <p>Control de Calidad y satisfacción de principales clientes.</p>	
4. Especificaciones del Cargo	
Educación	Título de 3er o 4to nivel en Ingeniería en comercio exterior o carreras afines.
Experiencia	4 años en cargos similares
Habilidades	<p>Manejo de personal</p> <p>Relacionamiento con el cliente</p> <p>Trabajo bajo presión</p> <p>Planificación estratégica.</p>
Responsabilidad	Supervisión del departamento de operaciones y Logística
5. Competencias Técnicas	
<p>Conocimiento Partidas arancelarias, Ecuapass, Normas legales.</p> <p>Conocimiento de Comercio exterior</p> <p>Conocimientos de Derecho mercantil, laboral, y temas referentes a la legislación del Ecuador</p> <p>Conocimientos en planificación de procesos, cadenas de valor, almacena</p>	

Tabla 11: Perfil de Cargo de Gerente Financiero para JMC Agencia de Aduana

1.-Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Gerente Financiero
Departamento:	Financiero
N° de Personas a Cargo	1
Reporta:	Gerente Administrativo
2.-Naturaleza del Cargo	
Objetivo General del Puesto:	Planificar, Controlar Verificar la contabilidad de la compañía, temas tributarios.
3.- Funciones del Cargo	
Llevar la contabilidad de la compañía. Cumplir todas las exigencias estatales sobre tributos. Planificación financiera, presupuestos y Flujos de Caja. Firma y Emisión de Balances Financieros.	
4. Especificaciones del Cargo	
Educación	Título de 3er o 4to nivel en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.
Experiencia	4 años en cargos similares
Habilidades	Manejo de personal Manejo de Sistemas contables Trabajo bajo presión Actualizaciones tributarias
Responsabilidad	Supervisión del departamento financiero y contable
5. Competencias Técnicas	
Conocimiento en NIIFs y NICs. Conocimientos de Derecho tributario Conocimientos en Auditoria interna Conocimiento en Presupuestos y Flujos de Caja	

Tabla 12: Perfil de Cargo de Gerente Ventas para JMC Agencia de Aduana

1.-Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Gerente de Ventas
Departamento:	Ventas y Marketing
N° de Personas Cargo	1
Reporta:	Gerente Administrativo
2.-Naturaleza del Cargo	
Objetivo General del Puesto:	Planificar, realizar ventas mensuales.
3.- Funciones del Cargo	
Realizar ventas mensuales por todo el país. Planificación estratégica de un plan de ventas. Encargo de visitar acreedores semanalmente. Coordinación con departamento financiero y de operaciones. Reporte de ventas a Gerencia Administrativa	
4. Especificaciones del Cargo	
Educación	Título de 3er o 4to nivel en Ingeniería Comercial, Marketing o carreras afines.
Experiencia	4 años en cargos similares
Habilidades	Manejo de personal Relacionamiento con el Cliente Trabajo bajo presión Generación de Campañas de Marketing
Responsabilidad	Supervisión del departamento de ventas.
5. Competencias Técnicas	
Conocimiento Marketing mix. Conocimiento de Relaciones Publicas Conocimientos de Planificación de ventas Conocimientos en Segmentación de mercados	

3.11. DESARROLLO DE MATRIZ FODA PARA JMC AGENCIA DE ADUANA

Se realizó un análisis de FODA para el desarrollo del plan estratégico de la compañía.

Fortalezas.- Experiencia de más de 30 años en el mercado Ecuatoriano, su experiencia permite haber obtenido todo el conocimiento necesario para el funcionamiento básico de la empresa, lo que da lugar un sitio preferente en la curva de aprendizaje que tienen las empresa.

Mantiene una infraestructura idónea para la realización de actividades de comercio exterior. Se mantiene un mercado ganado, el cual ha sido leal por un periodo largo de tiempo.

Se mantiene recursos financieros adecuados para el desarrollo normal de las actividades, es decir el capital de trabajo es idóneo para el giro del negocio.

Se mantiene una imagen seria ante los proveedores, lo cual proporciona niveles de crédito extendidos y beneficios como descuentos.

Debilidades.- JMC al ser una institución que funcionaba como persona natural, carece de una clara dirección estratégica.

Desde hace mucho tiempo JMC no ha buscado expandir el mercado al que debe dar alcance. Por lo que también una debilidad es la rentabilidad del negocio a comparación con la competencia.

Falta de desarrollo en actividades alternas como, el transporte y almacenaje que van de la mano con la desaduanización de mercaderías en el país.

Falta de delegación de responsabilidades, una definición apropiada de cargos y actividades correspondientes al mismo. Falta de personal cualificado para satisfacer la demanda de los clientes.

Oportunidades.- Las oportunidades que ofrece el mercado son la de la nueva matriz productiva la cual apunta a cambiar el sistema de producción actual del país. Con eso se fabricará nuevos productos con valor agregado, y el mercado de estos productos va a ser el exterior agrandando así las exportaciones del país. Esta es una oportunidad para JMC de ganar mercado.

JMC puede incurrir en nuevas líneas de servicios como la del transporte y almacenaje lo cual es una oportunidad para generar más ingresos a la organización.

Amenazas- Políticas como el aumento de aranceles ha disminuido el mercado, el aumento a los derechos arancelarios en el país ha fomentado el contrabando, lo que perjudica al comercio exterior y a los actores de comercio.

El comercio en el Ecuador es uno de los más pequeños del continente sudamericano, debido al número de población, a la extensión del territorio, as grandes industrias no ven al país como el favorito para ser un mercado objetivo.

Tabla 13: Matriz FODA JMC

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de más de 30 años en el mercado Ecuatoriano, su experiencia permite haber obtenido todo el conocimiento necesario para el funcionamiento básico de la empresa, lo que da lugar un sitio preferente en la curva de aprendizaje que tienen las empresa. Mantiene una infraestructura idónea para la realización de actividades de comercio exterior. Se mantiene un mercado ganado, el cual ha sido leal por un periodo largo de tiempo. Se mantiene recursos financieros adecuados para el desarrollo normal de las actividades, es decir el capital de trabajo es idóneo para el giro del negocio. Se mantiene una imagen seria ante los proveedores, lo cual proporciona niveles de crédito extendidos y beneficios como descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> JMC al ser una institución que funcionaba como persona natural, carece de una clara dirección estratégica. Desde hace mucho tiempo JMC no ha buscado expandir el mercado al que debe dar alcance. Por lo que también una debilidad es la rentabilidad del negocio a comparación con la competencia. Falta de desarrollo en actividades alternas como, el transporte y almacenaje que van de la mano con la desaduanización de mercaderías en el país. Falta de delegación de responsabilidades, una definición apropiada de cargos y actividades correspondientes al mismo. Falta de personal cualificado para satisfacer la demanda de los clientes.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Las oportunidades que ofrece el mercado son la de la nueva matriz productiva la cual apunta a cambiar el sistema de producción actual del país. Con eso se fabricará nuevos productos con valor agregado, y el mercado de estos productos va a ser el exterior agrandando así las exportaciones del país. Esta es una oportunidad para JMC de ganar mercado. JMC puede incurrir en nuevas líneas de servicios como la del transporte y almacenaje lo cual es una oportunidad para generar más ingresos a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas como el aumento de aranceles ha disminuido el mercado, el aumento a los derechos arancelarios en el país ha fomentado el contrabando, lo que perjudica al comercio exterior y a los actores de comercio El comercio en el Ecuador es uno de los más pequeños del continente sudamericano, debido al número de población, a la extensión del territorio, as grandes industrias no ven al país como el favorito para ser un mercado objetivo.

3.12. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES PARA JMC AGENCIA DE ADUANAS

EFE.- dentro de la matriz de valores externos se tomara en cuenta todas las oportunidades que se le presenta a JMC. Dentro de la matriz de EFE, la puntuación irá del 1 al 5 siendo 5 el máximo puntaje y 1 el minino puntaje, después

Tabla 14: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
1.- Nueva matriz productiva	0.15	3	0.45
2.- Nuevas líneas de negociación	0.2	1	0.2
3.- Acuerdo comerciales	0.08	3	0.24
4.- Mejoras tecnológicas en el país	0.05	2	0.1
5.- Conflictos bélicos en países competidores directos de productos petroleros.	0.08	2	0.16
Amenazas			
1.- Políticas de aumento de aranceles	0.2	3	0.6
2.- Mercado poco atractivo para grandes industrias	0.07	3	0.21
3.- Disminución en el PIB ecuatoriano	0.1	3	0.3
4.- Posibles nuevos competidores	0.03	2	0.06
5.- Nuevos requisitos para obtener licencia de Agente de Aduana	0.04	2	0.08
Total	1	13	2.4

La calificación final de la matriz EFE es de 2.4 lo cual no demuestra que la compañía se encuentra en un punto medio, es decir que se mantiene equilibrada en cuanto a sus oportunidades y amenazas, esto denota que es necesario políticas corporativas apuntando a ser más productivos y a eliminar las debilidades actuales de la compañía y potenciar sus fortalezas para que así JMC logre una mejor posición en el mercado.

EFI.- dentro de la Matriz EFI se tomó en cuenta todas las fortalezas y debilidades de la empresa se les dio una calificación del 1 al 4, siendo 4 la calificación más alta y 1 la calificación más baja.

Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Éxito	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
1.- Experiencia en el mercado	0.18	4	0.72
2.- Infraestructura	0.08	2	0.16
3.- Posicionamiento en el mercado	0.1	3	0.3
4.-Recursos financieros Idóneos	0.06	2	0.12
5.- Buena imagen ante Proveedores	0.05	2	0.1
Debilidades			
1.- Falta de direccionamiento estratégico	0.2	1	0.2
2.- Falta de estrategias para ganar más mercado	0.08	2	0.16
3.- Nuevas líneas de servicio	0.1	3	0.3
4.- Falta de estructura organizacional	0.05	2	0.1
5.- Carencia de personal Cualificado	0.1	3	0.3
Total	1	11	2.46

Se evidencia que la calificación final de la matriz EFI es de 2.46 lo que indica que la compañía no explota sus fortalezas pero se mantiene un equilibrio con sus amenazas, lo que indica que las políticas que la compañía se vean enfocadas en resaltar o potenciar sus fortalezas y mejorar o atacar sus debilidades, y así ser una empresa más competente en el mercado.

3.13. MATRIZ BCG PARA LA JMC AGENCIA DE ADUANAS

3.13.1. Servicios que ofrece JMC (productos)

JMC agencia de aduana presta tipos de servicios los cuales se definirá, para poder realizar el análisis de la matriz BCG,

El principal servicio de la agencia de aduana es la desaduanización de mercaderías tanto en las exportaciones como en las importaciones, La declaración de entrada de productos, la fijación de tasa y la clasificación según el tipo de mercadería.

La merceología es la ciencia que estudia la composición, naturaleza, la contextura de las cosas, bienes susceptibles de comercio, y la clasificación de las mismas por métodos determinados.

JMC presta servicios de consultoría de merceología, la clasificación del tipo de mercaderías es primordial a la hora de nacionalizar importaciones, por lo que

saber qué tipo de partida arancelaria conlleva este producto es necesario para organizaciones de compra y venta de productos en el exterior.

Otro servicio que presta JMC es el Transporte, a las empresas que no tengan un departamento de logística propio, JMC se encarga de la mercadería desaduanización llegue a las bodegas indicadas por el cliente, el transporte se lo realiza por peso.

La consultoría legal aduanera es un servicio que presta la organización, que pasa cuando una mercadería es abandonada en Aduana, cuando no se tiene el dinero para pagar los aranceles al fisco, cuando una mercaderías es mal declarada en aduana las acciones que se debe tomar. Estas son preguntas comunes, en la asesoría legal Aduanera.

3.13.2. Clasificación de servicios según Matriz BCG

Se clasificará los servicios según la matriz de BCG, Productos perros, Vacas estrellas y signos de interrogación.

Producto estrella: Sin duda es la consultoría legal aduanera, este servicio tiene gran potencial y la organización cree que en el futuro será un producto vaca el cual genere ingresos constantes a la compañía.

Producto Vaca: El servicio vaca de JMC es la desaduanización de mercadería, este servicio es el que ha generado rentabilidad a lo largo del tiempo. La desaduanización de mercadería es la razón de ser la compañía. En esta clasificación también entra la consultoría de merceología, es decir las consultas

de clasificaciones arancelarias. Las partidas arancelarias se las fija por tipo y características del producto importado, por lo que estas van directamente relacionadas con la desaduanización de mercaderías en el país. Por lo general cuando una organización contrata el servicio de una agencia de aduana solicita una consulta del tipo de partida arancelaria que tiene el producto a importar, así se le da un presupuesto del dinero a pagar en Aranceles.

Producto Perro: Después de realizar un análisis sobre todos los servicios que presta la compañía no se encontró servicios denominados perros. Los servicios prestados por la compañía se relacionan con el giro del negocio por lo que encontrar un producto perro es una agencia de aduana tiene una posibilidad muy baja.

Producto Signos de Interrogación: EL servicio que es un signo de interrogación para JMC es el transporte ya que es un mercado secundario, al cual se comienza a ingresar. EL transporte de mercaderías es un servicio del cual se espera obtener réditos lo más pronto posible.





		Participación relativa del mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento de Mercado	Alto	 <u>Estrella</u> El producto estrella de JMC es la consultoría legal aduanera	 <u>Interrogante</u> El servicio interrogante de JMC es el transporte de mercaderías
	Bajo	 <u>Vaca</u> El servicio vaca de JMC es la desaduanización de mercadería, aquí también se encuentra la consultoría de mercadería.	 <u>Perro</u> Después de un análisis a fondo de los servicios que presta la compañía no se ha encontrado este tipo de servicio.

Figura 24: Matriz BCG para la compañía JMC Agencia de Aduana

3.14. COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Tabla 16: costos de Implantación de la Propuesta del plan estratégico para el primer año.

Actividades	Detalle de Actividad	Responsable de la Actividad	Avance de la Actividad	Fecha de Inicio	Fecha prevista de Finalización	Costos
Determinación de tipo de Personería Jurídica a Aplicarse	Reserva de nombre en la Superintendencia de Compañías	Socios de la Compañía	15%	15-06-16	30-7-16	\$ 20,00
	Minuta de Contrato Social	Socios de la Compañía	15%	31-07-16	15-08-16	\$120,00
	Apertura de Cuenta corriente con capital Correspondiente a una Compañía Limitada.	Socios de la Compañía	0%	16-8-16	23-08-16	\$400,00
	Elevar a escritura pública, Notarías la apertura de la compañía	Socios de la Compañía	0%	24-08-16	30-08-16	\$80,00
	Aprobación de Superintendencia de compañías, Ingresar todos los requisitos a la Superintendencia de Compañías	Socios de la Compañía	0%	31-08-16	8-09-16	\$0,00

Tabla 16: costos de Implantación de la Propuesta del plan estratégico para el primer año.

Sociabilización la misión y visión de JMC Agencia a todos los Colaboradores de la Organización.	Creación de responsables por departamento de comunicación de Visión, Misión y Objetivos.	Gerente Administrativo	100%	01-06-16	15-06-16	\$ 0,00
	Enmarcar Misión y Visión de la Compañía.	Asistente operativo 1	100%	16-06-16	28-06-16	\$ 100,00
	Impresión de folletos de objetivos estratégicos.	Asistente operativo 1	50%	29-06-16	15-07-16	\$ 150,00
Elaboración de políticas y divulgación de las mismas	Elaboración de políticas empresariales	Gerente Administrativo	100%	15-06-16	30-06-16	\$0,00
	Elaboración de folletos con políticas de la compañía	Asistente operativo 1	0%	31-06-16	10-07-16	\$80,00
Diseño de estructura organizacional la compañía	Definición de Perfiles de Cargos necesarios	Gerente Administrativo	70%	16-06-16	30-06-16	\$0,00
	Reclutamiento de personal que cumplan requisitos y selección	Gerente Administrativo	50%	31-06-16	30-08-16	\$200,00
Compañías de marketing	Publicación en medios escritos de JMC agencia	Gerente de ventas y Marketing	0%	01-07-16	1-10-16	\$300,00
	Creación de Social media de la Compañía JMC	Gerente de ventas y Marketing	15%	01-07-16	10-07-16	\$50,00
	Creación de la página Web de JMC	Gerente de ventas y Marketing	0%	11-07-16	11-07-16	\$120,00

Tabla 16: costos de Implantación de la Propuesta del plan estratégico para el primer año.

Seguimiento a los objetivos Organizaciones	Reuniones periódicas entre encargados	Gerentes	0%	11-09-16	15-09-16	\$0,00
	Determinar porcentajes de avance por objetivo	Gerentes	0%	16-09-16	20-09-16	\$0,00
Total del Costo de implementación del primer año						\$1.420

3.15. DIAGRAMA DE GRANT

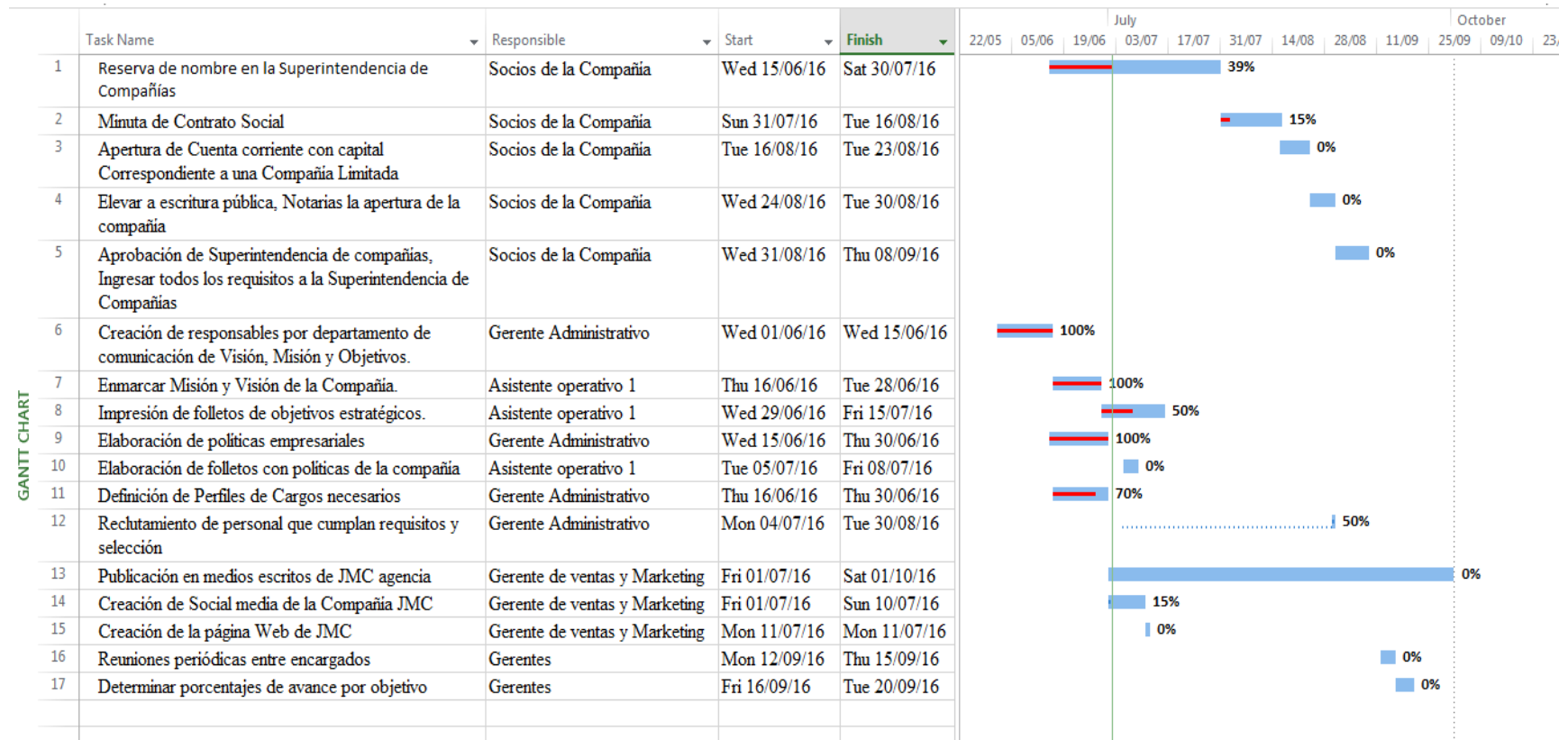


Figura 25: Control de Actividades del primer año de planificación estratégica

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- JMC se constituye como una empresa pequeña, que busca un posicionamiento en el mercado en los próximos años, mediante una planificación estratégica y con un servicio de calidad que logra proyectar una excelente imagen corporativa y posicionamiento ante el consumidor.
- La planificación estratégica es una herramienta para que JMC puede alcanzar todos los objetivos planteados mediante la misión definida y así poder llegar a la Visión que la Compañía posee.
- El sector del comercio exterior ha sufrido una caída, debido a la crisis económica que se encuentra pasando el Ecuador, las medidas arancelarias exageradas y el poco apoyo a las importaciones que se ha dado en los últimos años por el gobierno de turno, ha causado que las ventas de JMC se vean vulnerables. Ante esto se ha desarrollado un plan estratégico de marketing y ventas las cuales apuntan a la retención de clientes recurrentes y a la apertura a mercados alternativos como es el transporte.
- El mercado secundario que se plantea en la planificación estrategia JMC agencia de aduana que es el transporte, es una muy buena oportunidad de crecimiento

institucional, debido a los subsidios al combustible que posee el Ecuador, a sus excelentes carreteras. Este mercado debe ser un objetivo para la organización a la hora de mejorar sus ingresos y su participación en el mercado.

- Al cambiar de persona natural a persona jurídica JMC tendrá un gran impacto en la eficiencia de sus operaciones, podrá eliminar gastos operativos innecesarios debido a la planificación financiera, se determinaron perfiles idóneos para cada cargo dentro de la organización con lo que se podrá disminuir tiempos de operación.
- Las políticas definidas planificación estratégica ayudará a que la compañía mantenga un orden u lineamiento que lo lleve hacia sus objetivos estratégicos, y con esto poder alcanzar rendimientos sostenibles en el tiempo.
- Debido a las políticas del Gobierno llegar a tener una licencia de agente de aduana es más complicado, esto hace que los posibles competidores disminuyan significativamente, y esto genera una oportunidad para la compañía de expandir su alcance en el mercado.
- Al evaluar los beneficios del cambio de persona natural a persona jurídica se concluyó que entre los beneficios más grandes es la distribución del riesgo de administración. La formalidad de JMC como una organización que perdure a través del tiempo y que no sea dependiente.

- Al realizar el FODA de la Compañía se llegó a analizar que las fortalezas de JMC agencia de Aduana se relaciona con sus años de experiencia en el mercado, a pesar que JMC naciera como persona jurídica la curva de aprendizaje no será la misma que una empresa normal por su larga experiencia en el mercado.

4.2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere a la organización la implementación de un comité responsable de la implementación de la planificación estratégica y su respectivo seguimiento hasta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Es necesario realizar capacitaciones permanentes para todo el personal de la organización, así se podrá mantener un nivel de preparación alto que ayude a la obtención de rentabilidad sostenible.
- Es de gran importancia la expansión a un mercado secundario “El transporte” debido a que este tiene un gran potencial y será un pilar fundamental para poder cumplir con la Visión planteada.
- Realizar una fuerte inversión en un software tecnológico (sistema Contable) para poder tener un mayor control sobre las finanzas de la Organización, esto también mitigará riesgos potenciales de glosas por parte del SRI y organismos de control.

- Es recomendable implementar un sistema de Calidad como el de la ISO 9001 y así poder brindar un mejor servicio a los clientes y al mercado en general, con la adopción de una norma ISO también se podrá llegar a otro target de mercado más exigente.
- Mantener la estructura organizacional determinada en la planificación estratégica, para tener una estructura sólida de base y así tener un crecimiento sostenido en base a los perfiles definidos de cada departamento.
- Sociabilizar periódicamente el plan estratégico de la compañía. Mediante varios medios, cartelera, intranet, plotters, capacitaciones. Folletos de bolsillo. Esta implementación debe ser constante para que la compañía pueda mantener claros los objetivos estratégicos y así poder cumplir metas y mejorar el ambiente laboral de la empresa.
- Determinar indicadores para cada objetivo estratégico y así poder llevar un control periódico del desempeño de la organización respecto a los objetivos definidos en la planificación estratégica.
- Priorizar los principios y valores de JMC Agencia y Asesoría, para el desarrollo operacional de la organización.
- Se recomienda a la organización la creación de un sitio Web en donde se puede visualizar los servicios que presta el alcance de los mismos, su misión y visión. Así poder llegar a un mercado internacional que busque servicios de asesoría en comercio exterior.

- Se recomienda a la compañía hacer un manual de procesos donde conste, todos los procesos que realiza la organización por Departamento. Así se podrán alinear más las políticas de la compañía a la adopción de un sistema de calidad enfocado en el cliente

REFERENCIAS

1. David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*.
2. Espitia, J. J. (2015). *Regimen de insolvencia de la persona natural no comerciante*.
3. Goodstein, L. D. (1998). *Planeación estratégica Aplicada*. Bogota: Mc Granw Hill.
4. Goodstein, L. D. (1998). *Planeación estretegica Aplicada*.
5. INEC. (2014). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>.
Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>.
6. Ley de compañías del Ecuador. (1999). *Ley de compañías del Ecuador*. Ecuador.
7. Neira, J. A. (2012). *Cómo Preparar el Plan de empresa*. Bogota: FC Editorial.
8. Pastor Emilio Pérez Villa, F. N. (s.f.). *Reflexiones para implementar un sistema de gestion de calidad (ISO 9001*.
9. Pastor Pérez Villa, F. N. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (Iso 9001:2000)*.
10. Rosado, M. S. (2005). *Población y Ambiente*.
11. BancoMundial. (s.f.). www.bancomundial.org.
12. BCE, B. C. (Agosto de 2015). <http://www.bce.fin.ec/>. Obtenido de